

COMO FALAR EM PÚBLICO E ENCANTAR AS PESSOAS

TORNE-SE UM ORADOR E
COMUNICADOR MAGISTRAL

DALE CARNEGIE

TRAINING



Companhia
Editora Nacional

Mais de 7 milhões de pessoas
já experimentaram as ideias da
dale carnegie training

Segundo os conceitos do bestseller
Como fazer amigos e influenciar pessoas



DADOS DE COPYRIG HT

Sobre a obra:

A presente obra é disponibilizada pela equipe ***Le Livros*** e seus diversos parceiros, com o objetivo de oferecer conteúdo para uso parcial em pesquisas e estudos acadêmicos, bem como o uso simbólico da qualidade da obra, com o fim exclusivo de comprovação futura.

É expressamente proibida e totalmente repudiável a venda, aluguel, ou quaisquer uso comercial do presente conteúdo.

Sobre nós:

O ***Le Livros*** e seus parceiros disponibilizam conteúdo de domínio público e propriedade intelectual de forma totalmente gratuita, por acreditar que o conhecimento e a educação devem ser acessíveis e livres a toda e qualquer pessoa. Você pode encontrar mais obras em nosso site: ***LeLivros.site*** ou em qualquer um dos sites parceiros apresentados [neste link](#).

"Quando o mundo estiver unido na busca do conhecimento, e não mais lutando

por dinheiro e poder, então nossa sociedade poderá enfim evoluir a um novo

nível."

DALE CARNEGIE TRAINING

COMO FALAR EM PÚBLICO E ENCANTAR AS PESSOAS

TORNE-SE UM COMUNICADOR
E ORADOR MAGISTRAL



Título original: Stand and Deliver How to Become a Masterful Communicator and Public Speaker

Copyright © 2011 by Dale Carnegie & Associates Inc.

Diretor Superintendente: Jorge Yunes

G erente Editorial: Silvia Tocci Masini

Editores: Isney Savoy, Rodrigo Mendes de Alm eida **Editor-assistente:** Thiago Mlaker

Tradução: Antonio Carlos Vilela

Coordenação de Arte: Márcia Matos

Diagramação: Luciana Di Iorio

CIP-Brasil. Catalogação-na-fonte

Sindicato Nacional dos Editores de Livros, RJ

C728

Com o falar em público e encantar as pessoas / Dale Carnegie & Associates, Inc; tradução Antonio Carlos Vilela. - São Paulo: Com panhia Editora Nacional, 2012.

Tradução de: Stand and deliver: how to become a masterful communicator and public speaker

ISBN 978-85-04-01871-4

1. Fala em público. 2. Persuasão (Retórica). I. Dale Carnegie & Associates.

12-1547. CDD: 808.51

CDU: 808.51

14.03.12

20.03.12 033866

1a edição

São Paulo - 2012

Todos os direitos reservados

Av. Alexandre Mackenzie, 619 – Jaguaré

São Paulo – SP – 05322-000 – Brasil – Tel.: (11) 2799-7799

www.editoranacional.com.br / editoras@editoranacional.com.br
CTP, Im pressão e acabam ento IBEP Gráfica

Sumário

[Capa](#)

[Página de Título](#)

[Direitos Autorais](#)

[Introdução](#)

[1. Oratória de alto im pacto](#)

[2. O que todo ouvinte realm ente quer. O que todo orador precisa saber.](#)

[3. Superando o m edo do palco: “Não ter m edo de nada a não ser do próprio](#)

[m edo”](#)

[4. Usando hum or com eficácia](#)

[5. Histórias e autorrevelação – com o conquistar atenção e respeito](#)

[6. Motivando seus ouvintes a entrarem em ação](#)

[7. Ganhar no prim eiro m inuto: causando um a im pressão positiva](#)

[8. O poder da persuasão, parte um](#)

9. O poder da persuasão, parte dois
10. Criatividade e a fórmula mágica
11. Com o lidar com perguntas e respostas
12. Com o concluir um a apresentação

Epílogo

Introdução

Bem-vindo a *Como falar em público e encantar as pessoas!* Você está começando a ler o livro mais completo, eficaz e prático já criado sobre a arte e a ciência de falar em público. Dale Carnegie Training é líder mundial em programas de treinamento em oratória, enquanto a Nightingale-Conant Corporation está na liderança global em tecnologia de aprendizado por áudio. Em *Como falar em público e encantar as pessoas* Dale Carnegie e Nightingale-Conant apresentam-lhe as técnicas necessárias para que você se torne um profissional inovador público no menor tempo possível. Você aprenderá como preparar e organizar um pronunciamento, seja em cinco minutos na frente de um grupo pequeno ou em uma hora diante de um auditório lotado. Você descobrirá os verdadeiros mecanismos para não só entreter seus ouvintes mas também bem informá-los, persuadi-los e inspirá-los a entrar em ação a partir da sua mensagem. O mais importante, talvez, é que *Como falar em público e encantar as pessoas* vai lhe mostrar com o maior detalhe, de uma vez por todas, o mundo das apresentações orais.

Antes de começarmos, será útil um a visão geral da organização do livro.

Como falar em público e encantar as pessoas contém doze capítulos, cada um enfocando um princípio diferente e importante sobre falar em público. As únicas exceções são os capítulos 8 e 9, dedicados ao conceito de persuasão.

Entremeadas ao texto estão muitas citações sagazes a respeito de oratória.

Algumas delas são de tempos remotos, enquanto outras são muito mais recentes.

Mas todas dizem respeito ao material abordado no livro, e todas ajudam a esclarecer questões fundamentais com que todo orador se

defronta.

Além disso, você encontrará “estudos de caso” centrados em reconhecidos m estres da arte de falar em público. Esses subcapítulos trazem um a coletânea das apresentações m ais eficientes de cada orador. Com o você aspira ser um m estre na oratória, é um a boa ideia ler cuidadosam ente essa seleção. Perceba com o algum as são form ais e respeitáveis, enquanto outras são m ais contem porâneas e descontraídas. Mas todas elas transm item a noção de autoconfiança e controle que é a m arca de um m estre na oratória. Existem m uitos cam inhos para se atingir esse obj etivo, m as cada cam inho leva a um a profunda conexão com a plateia. Essa conexão leva os ouvintes não apenas a

pensar e sentir, m as tam bém a agir.

Finalmente, ao criar este livro nos defrontam os com um desafio ímpar. Muitos aspectos da vida no século XXI estão m ais desenvolvidos do que nunca. Nossos atletas estão m elhores, nossos com putadores, m ais rápidos, e nossa expectativa de vida cresceu. Mas sejam am os honestos: com poucas exceções, grandes oradores

– ou apenas com petentes – são agora poucos e esparsos. Parcialmente por essa razão, e tam bém para evitar que este livro seja datado por personalidades que não resistirão ao teste do tempo, *Como falar em público e encantar as pessoas* frequentemente cita fatos e personalidades de um passado não tão recente. É

verdade que eventos como o primeiro debate Kennedy -Nixon já foram discutidos antes. Mas seria um erro dar as costas a um a das m elhores coleções de exemplos das questões envolvidas na oratória pública por causa do calendário.

Talvez, neste momento, você enxergue a oratória com o um perigo a ser evitado ou um desafio a ser superado. Mas não se engane: ao terminar este programa terá aprendido que falar em público é um a oportunidade para se agarrar com alegria e sem reservas. Você vai querer falar sempre que a ocasião se apresentar, e sua habilidade de se expressar vigorosa e sincera mente será um grande diferencial na sua carreira. Tudo isso e ainda m ais esperam por você em *Como falar em público e encantar as pessoas*.

A organização Dale Carnegie é líder mundial em programas para o domínio da oratória há quase um século. Da mesma forma, a Nightingale-Conant Corporation detém a liderança da tecnologia de aprendizado em áudio. Assim, Dale Carnegie e Nightingale-Conant estão orgulhosas por levar até você este livro definitivo sobre falar em público. Então, quer você esteja apenas com alguém ou já tenha muita experiência em apresentações orais, Com o falar em público e encantar as pessoas conduzirá você ao domínio dessa atividade.

Desde o início da civilização, literalmente, falar bem na frente dos outros tem sido um desafio constante. Isso teve uma importância especial nas civilizações clássicas de Grécia e Roma, mas a habilidade para falar em público também foi muito apreciada nos tempos bíblicos, pelas tribos nativas das Américas e pelas culturas da Índia e China. Ainda que a História seja fascinante, contudo, nosso objetivo aqui não é ensiná-la. Então, logo de início vamos apresentar três técnicas fundamentais para se criar uma apresentação de alto impacto. São princípios atemporais, que foram usados por todos os grandes oradores – em hora cada um deles tenha usado a sua maneira. Ao instilar sua própria identidade aos princípios que estavam prestes a discutir você poderá se transformar, quase instantaneamente, em um orador eficiente. Por favor, então, leia com bastante atenção. O que você está para aprender terá um efeito dramático não apenas na forma como se comunica com os outros, mas também na forma como se enxerga.

Serem humanos são seres *falantes*. Nós comemos a falar quando acordamos, pela manhã, e continuam os até a hora de dormir – e algumas pessoas não param nem nesse momento. A boa conversa é uma das grandes alegrias do convívio humano. A boa conversa deve ser com o um jogador de tênis, no qual a bola vai de um lado da quadra para o outro, com os dois jogadores participando igualmente.

O tédio é com o um golfista, que fica acertando sua própria bola o tempo todo.

Geralmente, pessoas boas de conversa resultam em bons oradores. Elas são sensíveis à presença dos outros. Suas antenas estão sempre ligadas, captando

sinais da plateia e reagindo a eles durante a apresentação. Bons oradores estabelecem uma troca maravilhosa com seus ouvintes, assim como bons conversadores fazem o mesmo em eventos sociais.

Sendo mais específico, tanto oradores quanto conversadores per-

cebem que as pessoas desejam reconhecimento mais que tudo. Eles frequentemente formulam perguntas com o “você concorda?” Então, fazem uma pausa para interpretar a reação do público ou do interlocutor. Esta pode ser o silêncio, a atenção extasiada, confirmar ação com movimentos de cabeça, risadas ou preocupação. Quando os ouvintes se entediam, eles conseguem arrumar um meio de comunicar isso, apesar dos esforços educados de esconder seus sentimentos. Se estiverem interessados, também é bom saberão demônstrar. Enquanto oradores, é nosso dever sermos interessantes, ou não deveríam nos colocar diante da plateia. Criar interesse é a tarefa de quem fala, seja a gerente de vendas de uma concessionária de automóveis, um corretor de seguros, um consultor imobiliário ou o representante de uma organização multinacional.

Quando o interesse na nossa mensagem acaba, perdemos a venda.

Nossa responsabilidade não é apenas criar um discurso que leve a plateia a uma conclusão que pareça verdadeira. Também é bom temos que elaborar as etapas que levam a essa conclusão de modo que seja amável, tanto quanto possível, fascinantes. Dessa forma conseguiremos manter a atenção da plateia até a importante conclusão. Além disso, se pudermos desenvolver técnicas que façam a plateia sentir que estamos conversando com ela, transmitiremos a ideia de que nos preocupamos com o que ela está pensando. Isso criará um ambiente emocional propício a que ela nos aceite e seja favorável ao possível.

Além de compreender as semelhanças entre conversar e falar em público, você deve entender certas diferenças importantes. Você precisa dominar certas habilidades que *criam a ilusão* de que sua apresentação é tão pessoal quanto uma conversa íntima. Mas essa ilusão só é possível quando você atinge um nível profissional de oratória. David Letterman tem a capacidade de conversar com praticamente qualquer pessoa enquanto dez milhares de telespectadores assistem. Ele consegue fazer com que a conversa pareça tão tranquila quanto um bate-papo da hora do café. Ora, talvez você não pense no David Letterman com um grande orador, mas ele utiliza os mesmos princípios que praticam entre todos os oradores talentosos tem usado desde a Antiguidade.

Quais são esses princípios? O primeiro é bastante óbvio, e talvez por isso tantos oradores se esqueçam dele. Ele pode ser enunciado em uma única e breve oração: *saiba do que você está falando*. Domine o assunto sobre o qual vai falar.

Não basta apenas algum conhecimento a respeito – *domine-o*. Seja capaz de ocupar cada segundo da sua apresentação com conteúdo sólido. Quando for capaz de fazer isso, noventa por cento do seu trabalho estará pronto antes que você se coloque na frente da plateia.

Para esclarecer essa questão, Dale Carnegie gostava de invocar o exemplo de Luther Burbank, um grande cientista e, provavelmente, o maior botânico de todos os tempos. Certa vez, Burbank disse:

“Frequentemente produzo um milhão de plantas para encontrar um ou duas realmente boas... e então eu destruo todos os espécimes inferiores”. Um a apresentação deve ser preparada com o mais espirito abundante e criterioso. Reúna cem pensamentos e descarte noventa – ou até mesmo o noventa e nove. Reúna mais material e informações do que seja possível utilizar. Isso lhe dará mais confiança e segurança ao falar. A quantidade de informações terá efeito nas suas ideias e em opções e na forma de falar. Esse é um fator básico de preparação. Ainda

Conhecer muito bem um tópico é obviamente mais prático do que dominar um grande número de assuntos. Vendedores experientes, especialistas em marketing e publicidade sabem da importância de se vender uma coisa de cada vez. Apenas catálogos conseguem lidar bem com uma profusão de itens. Em um discurso de cinco minutos, ou até mesmo longo, é importante ter apenas um tema e, assim com o um bom vendedor, coloque o problema e depois ofereça a solução.

No final, o problema é reapresentado e a solução rapidamente resumida.

Sua abertura deve ser bem atraente. Por exemplo, você pode dizer “cientistas do mundo todo concordam que os oceanos estão muito ruins”. Um pensamento preocupante, sem dúvida. Ele capta o interesse imediatamente, e todos comecem a pensar “ora, isso parece o fim do mundo. O que vamos fazer a respeito?”

Invocando uma autoridade internacionalmente reconhecida com sua referência – alguém como o falecido Jacques Cousteau, por exemplo – você fornece evidência que apoia sua afirmação de abertura. Em seguida, sugere formas como o desastre pode ser evitado. No final, você pode dizer: “Sim, os oceanos do mundo estão muito ruins, mas se conseguirmos coordenar os recursos com binados dos povos da Terra, se conseguirmos influenciar todos os países mundo afora para aprovar leis que governem a poluição dos mares por navios petrolíferos.”.. Assim você termina com um tom de esperança ao mesmo tempo em que conquista a simpatia de cada um dos ouvintes

para sua causa.

Nem todas as apresentações são sobre problemas ambientais, é claro. Você pode estar falando sobre um a pescaria. Nesse caso, encontre um ação interessante na sua história e abra com ela. Você pode dizer: “Em todos os sentidos, a truta-arco-íris é um dos peixes mais valentes de todo mundo”. Esse é um enunciado muito mais atraente do que dizer “vou lhes contar sobre minha última pescaria”. Depois de algumas palavras sobre o peixe que você queria pescar, conte o resto. “Há duas semanas, eu e John Cooper decidimos tentar nossa sorte no rio Branco, perto de Carter, Arkansas. Esse é um dos pontos mais lindos dos EUA.”.. Continue falando da viagem e da truta-arco-íris, a protagonista da sua história, e de como ela ficou saborosa assada sobre uma fogueira na margem do rio. Então, para finalizar, para aproximar seus ouvintes do assunto,

diga: “Quem nunca pescou truta deveria experimentar; essa é uma das melhores formas de esquecer os seus problemas, aquietar os pensamentos e con seguir novas perspectivas. E quando você fisga uma truta-arco-íris, você em barca em uma das maiores em ocções da sua vida”.

Cuidado com os pronomes pessoais. Mantenha-se fora da conversa tanto quanto possível. Na história da pescaria, fale do peixe, do cenário deslumbrante, dos seus com panheiros, das pessoas que conheceu, um ou outro incidente engraçado, mas não fique falando “eu fiz isso”, “eu fiz aquilo”. O objetivo do discurso não é falar de você, mas do assunto em pauta.

Um velho ditado diz que cérebros pequenos falam de coisas, cérebros maiores falam de pessoas e que cérebros grandes falam de ideias. O que você está vendendo é quase sempre uma ideia, mas mesmo que seja a pintura da casa. A ideia, neste caso, é a boa aparência ou a proteção da casa. A história da pescaria é sobre a ideia de fugir do dia a dia e procurar uma ocção da pesca esportiva. Uma ideia, bem desenvolvida, é a chave.

Uma linda pintura é feita por meio de milhares de pinceladas, cada uma contribuindo para o tema central, o quadro. O mesmo acontece com um bom discurso.

Quando oradores – principalmente oradores inexperientes – preparam sua fala, seu maior medo é não ter assunto suficiente para preencher o tempo da palestra. A maioria das pessoas tem medo de ficar sem assunto no meio da fala.

Mas elas reagem a esse modo da forma errada. Elas “incham” a apresentação.

Elas acabam tentando condensar suas biografias nos quinze minutos em que estão com a palavra. A apresentação fica maior, mas em vez de crescer, ela incha.

Essa é uma armadilha perigosa principalmente para os novos oradores, uma vez que quase sempre é inconsciente. O princípio de falar sobre o que se sabe não quer dizer que você tenha que falar tudo o que sabe. Você fala o suficiente para preencher com eficiência o tempo de que dispõe. Você vai deixar a plateia querendo mais e, se realmente dominar o assunto, ela vai saber que há mais.

Você projetará conhecimento que está acima e além das palavras que foram ditas.

Para alcançar esse nível de mestria, deve-se começar a se preparar de dez a quinze dias antes do evento. Com exceção sua preparação sentando-se com lápis e papel por vinte minutos – nem mais, nem menos. Escreva pelo menos cinquenta perguntas sobre o seu tópico. Cinquenta é o número, mas você deve tentar o maior número possível. Escreva suas perguntas o mais rápido que puder. Não reflita muito sobre elas. Por isso o limite de vinte minutos é importante. Esta etapa da preparação é uma corrida rápida, não um passeio por sua biblioteca mental.

Durante essa sessão de vinte minutos você criará o esboço da sua fala – e precisam enfatizar a importância de colocá-lo na forma de perguntas.

Pesquisas mostram que isso é muito mais estimulante para o cérebro do que um esboço convencional, e, com o não vai dar as respostas nesse momento, é algo que pode ser feito rapidamente. As respostas virão mais tarde, em outras sessões mais próximas da sua apresentação.

Deixe-me repetir que sua primeira sessão deve se limitar a vinte minutos, e ela deve ser feita à moda antiga, com lápis e papel.

Na segunda sessão você começará a responder às suas perguntas e fornecer suporte às suas ideias. É aqui que o comunicador se torna uma ferramenta essencial. Com exceção criando um arquivo com suas perguntas – elas devem ser pelo menos cinquenta – e escreva rapidamente as respostas fazendo-se em seu próprio conhecimento. Escreva-as com o se estivesse conversando com um amigo. Ao contrário da

primeira sessão, você não precisa se limitar a vinte minutos. Mas também não significa que precisa responder a todas as questões.

Apenas trabalhe até sentir que sua energia comeca a diminuir. Resista à tentação de usar a internet para obter informações. Isso virá depois. Agora seu trabalho é acessar tudo o que você sabe a respeito do assunto, que é provavelmente muito mais do que imagina.

Talvez seja necessário várias sessões para responder a todas as perguntas, mas isso não será problema se tiver comecado pelo menos dez dias antes da apresentação. Tenha certeza de ter minhas informações corretas com três ou quatro dias de prazo. Nessas últimas sessões, você pode buscar na internet fatos e números que melhoram aquilo que já escreveu. Lembre-se de que não precisa relatar tudo o que existe sobre o assunto. Idealmente, você tem uma matéria, mas lembre-se que isso é bom tanto para a plateia quanto para você. O domínio permite que você se sinta à vontade no papel de autoridade no assunto. Não é algo que você tenha que demonstrar nas palavras que saem da sua boca. Então, escolha as informações pertinentes e contundentes que você quer incluir. Pense na sua fala com o humor a refeição especial que está preparando em sua casa para convidados de honra. Não pense nela com o humor restaurante por quilo.

Para algumas apresentações você terá pouca ou nenhuma informação anterior. Para outras será o oposto. Por exemplo, se vai falar sobre sua própria vida ou carreira, você terá muito material sobre o tópico. Seu problema será selecionar e organizar a informação. Não tente contar tudo a sua plateia, porque isso é impossível. Sua palestra vai sair superficial e fragmentada. Por outro lado, se vai falar sobre algo que lhe é menos familiar, evite a tentação de procurar com pensar com humor a extensa pesquisa. Seja honesto consigo mesmo e com a plateia sobre seu envolvimento com o assunto. Você não precisa se confessar ignorante sobre ele, mas também não deve fingir ser um perito. Talvez o melhor seja pegar apenas um aspecto do tópico e desenvolvê-lo. Cuide para que sua fala não seja um abstrato. Sirva-se de ilustrações, observações e revelações pessoais.

Pense em situações específicas que observou, e deixe que essas situações

revelem princípios gerais. Seu objetivo deve ser o de compartilhar seu ponto de vista autêntico com a plateia. Este pode ser o de um estudante animado e motivado, ou de um professor experiente e absolutamente genuíno, confiável e empático. Ao mostrar quem realmente é, você conquistará a boa vontade dos ouvintes.

Até aqui aprendem os sobre a criação do conteúdo para sua apresentação.

Você deve estar se perguntando com o deve organizá-lo para preencher o tem po alocado para a palestra. Você está im aginando com o configurar todas essas inform ações em um a apresentação coerente. Se for com o a m aioria das pessoas, deve estar m uito preocupado em não congelar, de repente, diante do m icrofone.

Será que é bom decorar tudo ou parte do que vai dizer? Será que não deveria, pelo m enos, colocá-la no papel?

Não, você definitivam ente não deve decorar tudo nem parte do que vai dizer e não, não deve escrevê-la. Se o fizer, sua apresentação vai soar com o se você estivesse lendo e não falando. Mais adiante, neste livro, discutirem os m odelos para organizar palestras de várias durações. Esses m odelos são ferramentas preciosas, m as a técnica que estudarem os agora é algo m uito diferente. É a técnica do *ensaio*.

O ensaio da sua apresentação deve acontecer de duas form as, e a prim eira acontece inteiramente dentro da sua cabeça. Enquanto continua com sua preparação escrita, você deve constantem ente rever, revisar e ensaiar m entalmente sua apresentação. Isso quer dizer que vai pensar e repensar seu assunto por pelo m enos dez dias. Que ele seja a a prim eira coisa em que você pensa pela m anhã, quando acorda. E pense de novo nele antes de dorm ir. Revise-o m entalmente enquanto tom a o café da m anhã. E de novo ao pegar a condução para o trabalho. Veja que novas ideias você consegue arrumar, ou que ideias velhas parecem não funcionar m ais.

Pense nos seus ouvintes e em suas expectativas. Pense tam bém nas suas próprias expectativas. Quais os objetivos dessa apresentação? Você pretende inform ar, inspirar, entreter, persuadir... ou tudo isso ao m esm o tem po? Pense no ambiente físico em que sua apresentação vai acontecer. Qual será o tam anho do auditório? Quantas pessoas ele com -porta, e quantas estarão efetivamente presentes? Quanta influência você tem nesses detalhes práticos? Por exemplo, é m elhor não ter um espaço grande para um grupo pequeno de pessoas. Pensar nessas questões de antemão ajudará sua apresentação a atingir seus objetivos.

Identifique com clareza seu assunto e seu objetivo para si m esm o, e então deixe o processo criativo tomar conta. Quando isso acontecer, você pode começar a falar sua apresentação em voz alta. O carro é o lugar ideal para fazer isso, m as você tam bém pode experimentar em

casa, olhando para o espelho.

Sinta o ritmo das suas palavras e orações. Revise e afine sua fala, tanto o conteúdo quanto a duração de cada parte. Se você for um orador inexperiente, a

estimativa de tempo pode ser ilusória. Apesar de mesmo com um de ficar sem ter o que dizer, a maioria das pessoas tem mais material do que pensa. Isso é melhor do que ter pouco, mas pode prejudicar seu ritmo. As apresentações normais devem oram mais do que o orador imagina que o conteúdo possa render.

Mas isso tudo é apenas um tipo de ensaio – o ensaio para si mesmo. Mas você deve também bem praticar sua apresentação com seus amigos. Você pode pedir a um amigo que ouça a sua apresentação completa, ou às suas ideias sobre o tópico.

Mas faça da apresentação o tópico principal da conversa o máximo que puder.

Preste atenção à forma como as pessoas reagem às diferentes frases e ideias.

Conforme repete esses ensaios verá que uma estrutura com ela a se desenvolver. Idealmente, ela será orgânica, mas é bom que organize sua fala conscientemente, de acordo com os modelos que você conhecerá mais adiante.

Tenha em mente aquilo que oradores experientes chamam de “regra de três”.

Uma aplicação simples dessa regra seria a divisão da sua palestra em três seções principais. Então, cada uma é também dividida em três seções. Dependendo do seu limite de tempo, cada uma delas poderá ter três subseções e assim por diante.

Alguma coisa na forma de três seções confere um fluxo natural à apresentação, que é algo desejável para um orador.

Seus ensaios mostraram como é importante ter uma abertura e um encerramento fortes. Você vai aprender mais adiante neste livro que existem muitas técnicas para se conseguir um início acelerado, mas, com a regra geral, você precisa dizer às pessoas sobre o que vai falar e qual é o seu objetivo. Elas precisam sentir que a fala é importante para você e, definitivamente, precisam sentir que também é importante para elas. Esse é o primeiro quesito. No encerramento, um a

citação envolvente ou um a estatística surpreendente são sem pre boas escolhas. Dê ao seu público algo para pensar ou conversar a respeito. Experim ente diferentes encerram entos em seus ensaios, e peça opiniões sinceras sobre os efeitos que eles provocam .

Esta famosa citação continua verdadeira: “Diga-lhes o que você vai lhes dizer.

Diga-lhes. Então, diga o que lhes disse”. Um a apresentação estruturada dessa forma a terá abertura, meio e encerramento. Mas você ainda não acabou. Longe disso. Nós falamos sobre criar conteúdo e com elas os a analisar formas de estruturar sua apresentação. Agora vamos os estudar a maneira que a apresentação será feita. Conteúdo e organização são importantes, mas, com o Dale Carnegie gostava de dizer: “A profundidade da convicção conta mais do que a grandeza da lógica, e entusiasmo vale mais que conhecimento”.

Se você já presenciou um debate estudantil ou ouviu uma discussão entre dois adolescentes, provavelmente já reparou em um ponto chave. De fato nenhum sujeito com os fatos e numero em ergo vencedor. Quem ganha é quem se apresenta melhor. É a pessoa que apresenta seu ponto de vista tão bem que parece estar com a razão – mesmo que não esteja.

Então vamos dedicar bastante atenção a este aspecto: a forma da apresentação. Se nunca falou em público antes, provavelmente experimentará uma sensação forte quando tentar fazê-lo pela primeira vez. Se você já foi um orador experiente, preste atenção mesmo assim, porque enxergará a verdade disso. Na primeira vez que fizer uma apresentação pública, você usará a língua portuguesa como sempre faz. Usará as mesmas palavras e frases – mas estará conversando em vez de falando profissionalmente. Você estará comunicando informações, mas não estará *apresentando* de forma contundente e significativa.

Certa vez, Dale Carnegie relatou um exemplo claro disso. Ele se hospedava em um hotel, na Inglaterra, que promovia palestras sem anais para entreter e informar seus hóspedes. Um dia, a palestrante era uma conhecida escritora britânica, e seu tópico foi “O futuro do romance”. Em hora fosse uma excelente escritora, logo ficou claro que falar não era seu ponto forte. De saída ela admitiu que o tópico não fora escolha sua e não tinha nada que lhe importasse para falar sobre o assunto. Ela trazia algumas anotações desconexas. Com as anotações na mão, ficou diante dos espectadores que escolheu

ignorar – ela nem mesmo olhava para eles, às vezes fitando acim a de suas cabeças, ou o chão, e, às vezes, consultava as anotações. Ela jogava suas palavras no vazio, com um distanciamento expresso no olhar e na voz.

Dale Carnegie logo percebeu que aquilo não era um a apresentação, mas um m onólogo. Não havia sintonia com os ouvintes, e sintonia é a essência de falar em público. A plateia precisa sentir que um a mensagem está sendo passada diretamente da cabeça e do coração do orador para sua cabeça e seu coração.

Com o isso acontece?

A arte conhecida com o oratória ou retórica é praticamente inútil para nossos objetivos atuais. Oratória à moda antiga, na qual o orador utiliza todo tipo de artifício verbal, não funciona no ambiente contemporâneo. O público moderno –

sejam quinze pessoas em um a sala de reuniões, mas os indivíduos em um auditório, ou milhares assistindo às suas televisões – quer que os palestrantes falem direta e pessoalmente. As pessoas querem que as apresentações públicas tenham a mesma intensidade de um bate-papo. Mas não é só isso que elas querem .

Paradoxalmente, elas também esperam que esse diálogo íntimo seja feito com vigor considerável – e isso parece pedir muito. De alguma forma você precisa executar algo bastante antinatural enquanto o faz parecer a coisa mais natural do mundo.

Alguns livros lhe dirão que isso tudo é uma questão de entrar em contato com suas emoções mais profundas e seus sentimentos mais fortes. Em hora realente seja a importante se importar com o que você está falando, o segredo da apresentação notável está mais na cabeça do que no coração. Criar sintonia com seus ouvintes é um processo mais racional do que emocional. Ele pode e deve

parecer emocional, mas, com o com qualquer forma de magia, aquilo que você vê é apenas uma fração do que está realmente acontecendo.

Isso sempre foi verdade com qualquer forma de arte. Obras-primas como a *Mona Lisa*, de Leonardo da Vinci, ou o *Davi*, de Michelangelo, parecem seres vivos, mas são baseados, na verdade, em uma compreensão matemática da forma e da proporção humana. Até mesmo a comédia stand-up depende de uma justificativa de certos ritmos que são tão previsíveis quanto um relógio. Você poderá aprender muito sobre

falar de forma eficiente em público adotando uma visão científica analítica. Quando estiver no controle dessa perspectiva, verá que as em oções tomam conta de si mesmo.

O primeiro princípio da apresentação de alto impacto é sua escolha consciente de quais palavras enfatizar. O significado das orações está mais baseado na ênfase colocada em certas palavras do que em suas definições de dicionário. É

fácil provar isso. Pegue qualquer oração e a repita várias vezes, enfatizando palavras diferentes em cada uma. Com o verá, o significado muda inteiramente.

E mais: algumas versões dessa oração serão muito mais envolventes do que outras.

Você pode aplicar essa regra a uma apresentação. Leia a oração e seguir sem dar ênfase a qualquer palavra:

“Eu tive sucesso em tudo que comecei porque sempre tive força de vontade.”

Eu nunca hesitei, o que me deu uma vantagem sobre todo o resto da humanidade.”

Foi uma leitura uniforme. Com o você não enfatizou nenhuma das palavras, a em oção e os pontos de vista do orador não foram transmitidos.

Agora, releia o trecho, desta vez enfatizando as palavras grifadas. “Eu tive sucesso em tudo o que comecei porque sempre tive *força de vontade*. Eu *nunca* hesitei, o que me deu uma vantagem sobre todo o resto da humanidade.”

Repare, por exemplo, com o a ênfase na palavra *nunca* confere dramaticidade à oração. A ênfase em “*nunca* hesitar” sugere que houve uma luta contra a hesitação. Isso até mesmo implica que a luta continua. Caso contrário, por que tanta energia teria sido colocada na palavra *nunca*? A ênfase que coloca em certas palavras indica onde está o significado da frase. Se você dá a mesma a mesma importância a todas as palavras, o significado pode diminuir ou até desaparecer.

Assim, enquanto ensaiava sua apresentação, experimente variações na ênfase para conseguir exatamente o efeito que está buscando.

Além de variar a ênfase que dá às palavras, você deve também variar

o tom da sua voz. Ênfase é um a questão de m ais ou m enos energia, enquanto o tom pode ser grave ou agudo. Em um a conversa, o tom da nossa voz flui naturalm ente para cim a e para baixo, do grave ao agudo. Isso é perfeitam ente natural e o efeito é agradável. Por que, então, quando as pessoas ficam em frente

a um a plateia sua voz se torna aborrecida e monótona? Primeiro, elas estão tensas, até assustadas, o que leva à apresentação monótona. Segundo, elas não estão cientes do que está acontecendo. Mais uma vez, a solução é fazer do seu tom uma escolha consciente em vez de um processo inconsciente.

Quando você se vir falando em um tom monótono – que geralmente é agudo

– faça um a pausa e diga para si mesmo: “Eu não estou falando com o faz normamente. Caí no tom constrito de um orador inexperiente. Preciso voltar, verbalmente, ao que eu realmente sou”.

Além da ênfase e do tom , a velocidade com que você fala é imensamente importante. Para ilustrar esse ponto, Dale Carnegie citou um a passagem da biografia de Abraham Lincoln.

“Lincoln falava várias palavras com rapidez, até chegar à palavra ou frase que desejava enfatizar. Então, demorava-se nessa frase. Em seguida, corria para o fim da oração com o um relâmpago. Para um a ou duas palavras que desejava enfatizar, ele dedicava o mesmo tempo que usava para proferir milha de dúzia de palavras em enos importantes na sequência.”

Muitos efeitos podem ser conseguidos variando-se a velocidade das suas palavras. Tente, por exemplo, dizer “trinta mil milhões de dólares” rapidamente, com o se essa fosse uma quantia trivial de dinheiro. Ela pode ser mesmo trivial nos departamentos financeiros de corporações multinacionais ou em comissões do congresso. “Trinta mil milhões de dólares” é disparada com o se não fosse nada.

Mas, agora, diga “Trriintaaa m illlhöhöeeessss de dóóóólllaareeessss”, esticando cada sílaba ao máximo. Agora isso parece um monte de dinheiro.

Aum entando o tem po para pronunciar, você parece ter aum entado a
própria quantia. Mas as palavras que falou foram as m esm as.

A esta altura você deve estar com eçando a ver que a apresentação de alto impacto está ao alcance de qualquer um , desde que esteja ciente

tanto dos obstáculos com o das técnicas para rem ovê-los. Despertar sua consciência para isso foi o obj etivo deste prim eiro capítulo, e conseguim os abranger m uita coisa.

Introduzim os o básico da preparação, enfatizando o poder do esboço em perguntas e respostas para criar dom ínio. Mencionam os a utilidade dos com putadores e da pesquisa na internet, e falam os da necessidade de se pensar independentem ente dessas tecnologias. Falam os sobre o ensaio da sua apresentação em voz alta, tanto sozinho com o na frente dos am igos. Finalm ente, vim os de que form a variáveis com o ênfase, tom e velocidade podem m elhorar a força e o sentido de um a apresentação.

Esses são conceitos im portantes. Se você realm ente dom iná-los e utilizá-los, j á poderá se tornar um orador m ais eficiente, m esm o que não continue lendo este livro. Mas nós só arranham os a superfície do assunto. Há m uito m ais o que aprender sobre falar em público – e os benefícios de aprender tudo isso são

im ensos. Assim , avance rapidam ente para as páginas seguintes. Lem bre-se: ninguém sabe m ais a res-peito de falar em público do que Dale Carnegie, e em nenhum outro lugar você vai encontrar m ais sobre isso do que no livro que está lendo.

No capítulo 2, verá por que ser um orador de alto im pacto é, em prim eiro lugar, ser você m esm o.

Existem três discursos para cada um que você faz: o que você praticou, o que apresentou e o que gostaria de ter feito.

– DALE CARNEGIE

Geralmente eu demoro mais de três semanas para preparar um discurso de improviso.

– MARK TWAIN

Seja sincero; seja breve; sente-se.

– FRANKLIN D. ROOSEVELT

2

O que todo ouvinte realmente quer.

O que todo orador precisa saber.

Um nûm ero surpreendentem ente pequeno de conceitos básicos form a a base da oratória eficaz. Um desses conceitos pode ser a base da eficácia pessoal de qualquer tipo, e pode ser expresso em poucas palavras. São as m esm as palavras que estavam gravadas acim a da entrada da escola de filosofia na Grécia antiga, e têm sido a base da sabedoria desde então. Essas palavras m ágicas são: *Conhece-te a ti mesmo*. Porque, até você com preender quem realm ente é, não conseguirá com preender o m undo à sua volta. E não conseguirá, tam bém , ser um orador eficaz.

Para entender o que isso significa, vam os pensar nos dois hom ens que tornaram este livro possível: Dale Carnegie e Earl Nightingale. Os dois foram oradores adm iráveis, m as conseguiram essa distinção de for-m as diferentes.

Dale Carnegie cresceu em um a fazenda no Missouri. Seu estilo de oratória refletia suas raízes realistas do m eio-oeste am ericano. Em bora fosse obviam ente inteligente e culto, ele parecia e soava um vizinho de rua, e não um professor ou político. Era assim que ele era, e era assim que soava.

Earl Nightingale, por outro lado, era dotado de um a voz que parecia a de um profeta do Velho Testamento. Por m ais de trinta anos suas transm issões diárias de rádio capturaram a atenção de m ilhões de ouvintes, em parte porque sua voz sim plesm ente não podia ser ignorada. Ele soava a sabedoria em pessoa. Earl Nightingale possuía um estilo de oratória com pletam ente diferente de Dale Carnegie, que funcionava igualm ente bem porque assim ele se expressava com autenticidade.

Você provavelm ente com preende os benefícios de ser você m esm o quando é sua vez de falar. Mas você pode não entender quem realm ente é. É por isso que

“conhecer a si m esm o” deve com eçar com um a au toavaliação lúcida. Com o você descreveria, por exem plo, seu estilo de interação com outras pessoas? Você é naturalm ente reservado e prefere que os outros determ inem o rum o da

conversa? Ou você é m ais extrovertido e com unicativo? É um pensador analítico e lógico ou gosta de contar histórias e anedotas para transm itir suas ideias? Com o descreveria sua aparência física? Você é um a pessoa grande e gregária, de corpo e voz? Ou é alguém que não atrai m uita atenção de im ediato?

Um a boa form a de abordar essas questões é identificando-se com alguns oradores conhecidos que você admira. Dale Carnegie e Earl Nightingale eram ótimos, em parte porque seu estilo de oratória estava em sincronismo o perfeito com sua época. A organização Dale Carnegie tem sucesso porque se mantém na vanguarda das técnicas de aprendizado e treinamento. Você deveria fazer o mesmo ao procurar seu modelo de oratória. Nos próximos capítulos vamos falar de Winston Churchill e Abraham Lincoln, e também de Bill Clinton e Jerry Seinfeld. Qual dessas personalidades você quer usar como base para seu estilo de oratória? Qual delas você não quer usar? Com o jeito de falar o que admira em um orador e misturá-lo com o que admira de outro – com o objetivo de criar seu próprio estilo, único e original?

Essas perguntas não têm respostas certas e erradas. Ao responder-las, o único erro que você pode cometer é não ser sincero e honesto. Essa é a boa notícia. A má notícia é que quase todo mundo comete esse erro. Quando as pessoas têm que se colocar diante de uma plateia, sua auto-percepção pode ser enganada por duas em ocasiões ilusórias. A primeira é esperança, e a segunda, mesmo. A segunda é certamente muito mais comum que a primeira, mas vamos nos concentrar analisando com o *esperar demais* pode debilitar sua fala tanto quanto a preocupação e a ansiedade.

Algumas pessoas esperaram a vida toda para se levantar e mostrar ao mundo com o são interessantes. Se você é um dessas pessoas, ótimo, porque não tenho dúvida de que você realmente é interessante. Tenho certeza de que você tem grandes coisas para dizer e que os outros irão se beneficiar de ouvi-lo. Apesar disso, é importante não pensar que sua plateia está ganha. Sim, as pessoas querem ouvi-lo, e o mais importante é que elas querem gostar de você. Mas também querem que você conquiste seu interesse e afeto. Elas querem que você as ganhe. Mesmo enquanto o estão ouvindo, elas querem que você saiba que elas são o mais importante. Então, se você mal consegue esperar para se colocar atrás do microfone e começar a falar, parabéns – essa é uma boa em ocasião. Mas você deve, também, dar um passo atrás e se lembrar de um princípio chave de todo treinamento da Dale Carnegie. Ou seja, o *assunto favorito das pessoas é sempre elas mesmas*. Sua tarefa é equilibrar sua auto-percepção positiva e saudável com o auto-interesse da sua plateia.

Vamos analisar um exemplo real. O ex-presidente americano Bill Clinton é um fantástico orador e ótimo exemplo de como ser “você mesmo” diante de uma plateia. Ele é especialmente bom em sessões de perguntas e respostas, nas quais exibe uma espontaneidade com binacão

de conhecimento factual e sintonia

pessoal. Mas quando com eçou ele não era assim . Na Convenção Democrática de 1988, Clinton, então o governador do estado de Arkansas, fez um discurso que não era longo e entusiasmado... mas apenas longo. Clinton estava tão obviamente apaixonado por seus primeiros momentos sob os holofotes da política nacional que se esqueceu de tudo. Depois de falar por cerca de quarenta minutos, ele disse algo com o “agora, para encerrar.”.. – e a plateia com eçou a aplaudir.

Alguns chegaram a especular que Clinton fosse entrar na corrida presidencial de 1988, mas seu discurso mostrou que ele precisava de mais experiência. Sua vontade de se fazer ouvir era uma boa qualidade, mas, às vezes, mesmo o que é bom faz mal quando é demais.

Enquanto Bill Clinton estava ansioso demais para mostrar ao mundo quem era, muitos oradores parecem determinados a mostrar quem eles não são. Eles definem sua personalidade de forma negativa, em vez de positiva. Sua primeira prioridade é não ser prolixo, não ser obscuro, não ser aborrecido. Com o resultado, veem-se embaraçados em um momento de “nãos”. Um dos princípios fundamentais da oratória eficaz é não se desculpar. Isso vai além de não dizer que sente muito. Significa que você não deve ocupar o palco com a atitude de quem não merece estar ali. Significa que você não deve tentar ganhar a plateia mencionando seu próprio nervosismo ou desmerecimento de fazer o discurso que está para proferir. Talvez você ache que sua humildade evidente irá conquistá-los, mas também existe uma boa chance de que eles sim preferem entender concordem com sua autodepreciação.

Na oratória, assim como em qualquer área da vida, descobrir seu verdadeiro

“eu” pode levar algum tempo. Você pode alternar entre apresentações muito expansivas ou excessivamente contidas. Mas tenha uma coisa em mente: grandes oradores são formados, não nascem prontos. Desenvolver-se com o orador é uma arte criativa, com a pintura e a escultura. A única diferença é que você é ao mesmo tempo artista e meio.

Mas não é só isso. A oratória também é uma ciência, na qual certos axiomas foram provados ao longo do tempo. Desenvolver a arte da oratória pode envolver um pouco de tentativa e erro, mas é

possível se tornar um orador científico rapidamente. Para melhorar este capítulo equilibrado, vamos estudar os princípios básicos que praticam entre todos os grandes oradores utilizam.

Um axioma da oratória é simples. Não faça, sim plenamente, um discurso interessante; faça o discurso *mais* interessante que sua plateia já ouviu. Não é tão difícil. Tudo o que você tem que fazer é falar do assunto que a plateia considera mais fascinante que qualquer outro.

E qual é esse assunto absolutamente irresistível? Bem, um dos oradores que Dale Carnegie mais admirava era Russel Conwell. Seu discurso mais conhecido, que ele chamava de “Acres¹ de diamantes”, foi apresentado perto de seis mil vezes. Pode-se pensar que uma palestra tão repetida ficaria gravada na mente do

orador, que nenhum a palavra ou entonação mudaria de um a apresentação para outra. Mas não era o que acontecia. Russel Conwell sabia que não havia duas plateias iguais.

Ele sabia que precisava fazer cada novo grupo de espectadores sentir que ele se dirigia exclusivamente a eles, e que ninguém ainda tinha ouvido aquela mensagem. Com o Conwell conseguia fazer isso de uma palestra para outra?

“Quando visito uma cidade”, escreveu ele, “procuro chegar com antecedência suficiente para conhecer o barbeiro, o gerente do hotel, o diretor da escola e alguns padres e pastores. Então, entro nas lojas e simplenho com as pessoas. Eu aprendo sua história e as oportunidades que tiveram. Quando dou minha palestra, sei exatamente com o falar cada frase. Ainda que a mensagem seja a mesma de todas as falas anteriores, a apresentação é absolutamente impar”.

A comunicação bem-sucedida depende de o orador conseguir tornar sua fala parte dos ouvintes – e também os ouvintes parte da sua fala. Por isso não existe um texto definitivo de “Acres de diamantes”, apesar de ser uma das palestras mais populares já feitas.

Pense nisso enquanto prepara a sua apresentação. Certifique-se de saber o que é específico à sua plateia. Inclua personalidades e questões locais na sua palestra.

Seu público ficará interessado porque parecerá que o discurso é sobre eles – os interesses *deles*, os problemas *deles*, as esperanças e os sonhos *deles*. Nunca se esqueça de que seus ouvintes estão sempre mais interessados neles mesmo. Ao criar uma ligação entre esse

interesse e qualquer que seja o seu tópico, você pode garantir a atenção entusiasmada da plateia. Então, o axioma número um é: **não importa qual seu assunto, sintonize-o ao interesse que os ouvintes têm em si mesmos.**

O segundo axioma também é centrado na valorização da sua plateia, mas de forma sutil e irresistível. Não há nada de desonesto nisso porque você deve ser totalmente sincero a respeito. Falando claramente, **você deve expressar um agradecimento sincero e genuíno pela oportunidade de se dirigir àqueles ouvintes.**

As plateias são compostas de indivíduos, e eles reagem com o indivíduos. Se os criticar abertamente, é natural que eles se ressentam. Mas, se você valorizar algo que eles tenham feito, conquistará o coração de todos. Independentemente de quanto você possa conhecer sobre um grupo específico de espectadores, *sabe* que eles lhe pediram para falar.

Então, mostre que você valoriza isso. E mais: encontre um modo criativo para expressar sua alegria e sua sinceridade. Não importa o quanto ingênuos ou pouco inteligentes sejam os membros da plateia; em grupo eles são incrivelmente perspicazes. Um a declaração fingida pode enganar um indivíduo, mas se você está diante de um grande número de pessoas, nunca enganará a todos. Então,

nem tente. Encontre uma forma de se sentir realmente agradecido pela oportunidade e comunique claramente esse sentimento.

Um modo excelente de valorizar sua plateia é procurar se identificar imediatamente com ela. Elimine a diferença entre você e eles. Assim que possível, talvez com algumas primeiras palavras a sair da sua boca, sugira algum tipo de relação direta com o grupo a quem está se dirigindo. Quer você saiba ou não, essa relação existe. Sua função é encontrá-la e usá-la. Quando Harold Macmillan, primeiro-ministro da Inglaterra, discursou para os membros da DePauw University em Greencastle, Indiana (EUA), a ligação entre o orador e a plateia pode não ter sido óbvia para seus ouvintes. Mas Macmillan falou dela em sua primeira frase. Ele mencionou que sua mãe era americana, nascida em Indiana, e que seu pai tinha se formado em uma das primeiras turmas da DePauw. Que é um pequeno, não? Ao estabelecer a conexão entre a escola e sua família, Macmillan imediatamente fez novos amigos.

O próximo axioma é que a oratória não é formada apenas pelo áudio.

Palestrantes eficazes sabem como usar estímulos visuais para aprimorar aquilo que têm a dizer. Então, não chegue aos seus ouvintes apenas através das orelhas.

O contato visual também é um meio extremamente importante de ligação.

Quando você fala, são seus olhos que envolvem os ouvintes na apresentação. Não existe forma mais garantida de destruir a ligação entre você e seus ouvintes do que evitando olhar para eles.

Não importa quanta gente esteja presente, cada pessoa quer sentir que você está se dirigindo individualmente a ela. Somente enxergando seus ouvintes com os indivíduos você conseguirá convencê-los de que está sinceramente interessado neles, e que está preocupado se eles aceitarão sua mensagem. Contato visual também beneficia você com o orador. Pelos olhos você pode conferir a atenção e a concentração da plateia.

Ao olhar de uma pessoa para outra você poderá determinar com o que sua mensagem está sendo recebida. Quando você desenvolver a habilidade de medir as reações da plateia e ajustar sua apresentação de acordo com elas, terá se tornado um orador muito mais eficaz.

A importância do contato visual é frequentemente negligenciada, mas trata-se de uma ferramenta poderosa quando você aprende a usá-la. Para ver como isso funciona, experimente este exercício. Da próxima vez que assistir a um filme, repare quanto da sua atenção é direcionada aos olhos dos atores – não às suas mãos ou roupas, mas aos seus olhos. Quando você perceber isso, verá como os atores experientes usam os olhos para comunicar todo tipo de pensamento e em oção. É necessário tempo para se aprender essa técnica, mas é uma das maiores qualidades de bons atores e também de grandes oradores.

Ninguém é melhor nisso do que Johnny Depp, principalmente nos filmes da série *Piratas do Caribe*. Na pele do Capitão Jack Sparrow, Johnny Depp pode

estar dizendo uma coisa enquanto seus olhos mostram que seus pensamentos e sentimentos são totalmente diferentes. Johnny Depp aprendeu essa técnica estudando os grandes atores do cinema mundo – especialmente Charles Chaplin.

Obviamente, os atores dos filmes mundiais não podiam desenvolver seus personagens através da palavra falada, e assim criaram um

vocabulário com pleto de em oções que eram com unicadas inteiramente com os olhos. Com o orador, não ignore a oportunidade de enfatizar um ponto com o poder do olhar.

Lem bre-se: os ouvintes estão com os olhos em você. Mais especificamente, eles estão com os olhos *deles nos seus*. Então, tire vantagem disso.

Com o dissem os no prim eiro capítulo, m em orizar palavra por palavra de um discurso é m á ideia. Mas levar anotações para o palco pode ser útil, e não só por causa do que está escrito nelas. Se você observar orado-res experientes, verá que eles usam as anotações com o ferramenta para estabelecer um ritmo com a plateia – e seus olhos são o principal motivo para fazer isso. Ao declarar um ponto importante, o bom orador olhará diretamente para a plateia, talvez até para um indivíduo específico. Então, depois de enfatizar aquele ponto, o orador pode baixar os olhos para as anotações por um momento, o que dá à plateia um instante para absorver o que acabou de ouvir. Então, o orador ergue os olhos novamente, com o se iniciasse um novo discurso com a energia renovada.

Sua aparência física é outro aspecto importante da boa apresentação. Quando você fica diante de pessoas durante um tempo substancial, elas têm a oportunidade de examinar-las detalhadamente. Assim, cada detalhe daquilo que você está vestindo deve ser resultado de uma decisão consciente da sua parte, porque, ao final do seu discurso, algumas pessoas podem não saber o que você falou, mas todas saberão que tipo de sapato você calçava ou se sua gravata estava torta. Então, certifique-se que cada item do seu vestuário esteja limpo e com bom humor. Não use acessórios que brilhem ou façam barulho quando você se move. E mais importante: procure se vestir de forma a não destoar do estilo e nível do seu público. Se você for palestrar para um público de esportistas pode usar um boné esportivo, mas não o use ao falar para advogados. Assim como o acontece com o contato visual, é espantoso com o esse princípio básico é frequentemente ignorado. Assim, ao preparar seu discurso, passe alguns momentos em frente a um espelho que o reflete por inteiro usando a roupa que pretende vestir na palestra. Essa é uma chance para se orgulhar de sua aparência, mas também pode ser uma oportunidade para poupar um constrangimento.

Outro aspecto visual importante é a forma com o você se move diante da plateia – se é que se move. Com o tempo, isso também deve ser uma escolha consciente, e deve começar logo após você ser apresentado. Você deve caminhar agilmente, de forma objetiva e

confiante, até a posição de onde fará sua palestra. Tenha um sorriso no rosto ou, pelo menos, uma expressão

agradável. Mesmo que esteja aterrorizado pelo que irá fazer, tente relaxar.

Inicialmente, não olhe para a plateia, mas para a pessoa que acabou de apresentá-lo. Comece com um aperto de mão e uma palavra de agradecimento. Então faça uma pausa, arrume suas anotações, se estiver com alguma dúvida, e finalmente vire seu olhar para o público.

Isso tudo lhe parece familiar? Em outro capítulo vamos falar mais sobre como conquistar o público no primeiro momento. Por ora sugerei que você feche os olhos e imagine como é que chegou ao palco cada bom orador que você já viu em ação. A sequência é tão bem estabelecida que você provavelmente conseguirá visualizá-la com absoluta clareza. Tudo o que você tem a fazer é imaginar o que vê com o olho da mente. Talvez você não tenha feito essa rotina milhares de vezes, mas provavelmente já viu milhares de vezes. Então, faça-a de acordo com o que testemunhou.

Quando você começo a apresentação, pode sentir confiança suficiente para se afastar da mesa ou do púlpito. Se o fizer, saiba para onde está indo. Você não deve apenas vaguear sem destino, nem trocar uma posição fixa por outra.

Frequentemente oradores saem de trás do púlpito, mas ficam parados ao lado dele e não se movem muito. Assim como muitos outros aspectos da oratória, a forma correta de se mover entre esses três locais é apenas esses três locais. Além disso, seus movimentos devem ser ditados pelo conteúdo do seu material, não apenas por seu desejo de se mover. Assim como acontece quando você consulta suas anotações, quando você se move de um ponto para outro dá aos seus ouvintes uma oportunidade para absorver o que você acabou de falar

Pense na posição inicial atrás do púlpito com sua base. Agora identifique duas outras posições com bases alternativas. Enquanto sua apresentação progredir, você irá se mover entre esses três locais, e apenas esses três locais. Além disso, seus movimentos devem ser ditados pelo conteúdo do seu material, não apenas por seu desejo de se mover. Assim como acontece quando você consulta suas anotações, quando você se move de um ponto para outro dá aos seus ouvintes uma oportunidade para absorver o que você acabou de falar

ou pode criar expectativa para algo que irá falar em seguida.

Assim como os outros aspectos do seu discurso, a forma com a qual você se move em frente à plateia é algo que deve praticar de antemão.

Lem bre-se: tudo a respeito da boa oratória apenas *parece* natural. Ninguém nasceu sabendo falar, m uito m enos sabendo falar de m odo a cativar os outros.

Com todo o interesse que está criando com sua palestra, você não deve perder noção do tem po. Muitas palestras podem ser inform ativas e instigantes, m as é raro que as pessoas desej em que elas durem m ais do que o previsto. Você não precisa dizer às pessoas quanto tem po sua apresentação terá, m as estej a certo que elas estão se perguntando. Então, tenha cautela. Quando sentir que sua fala está bem preparada, procure encurtá-la um pouco. Ninguém irá se im portar, e ao cortar a quantidade de texto você se obriga a falar de m odo m ais direto e contundente.

Quando oradores criam um a lista de tópicos, esta se torna um tipo de relógio.

Dizer aos seus ouvintes quantos pontos você vai abranger pode lhes dar a

sensação de que está bem preparado e é organizado, m as se o núm ero é m aior do que três, é m elhor guardar essa inform ação para si. Se você j á assistiu a um a palestra em que o apresentador prom eteu discutir sete tópicos, você sabe por que é m elhor não revelar essa inform ação. É difícil não com eçar a contar nos dedos enquanto se tenta im aginar quanto falta para acabar. E se você é o palestrante, fica difícil acom panhar a posição da lista em que se está, a m enos que con-sulte as anotações, o que não apoia a im pressão de estar bem preparado que você queria passar. Em um próxim o capítulo você aprenderá por que três é o núm ero m ágico quando se trata de apresentações. Qualquer coisa além disso não é oratória. É m atem ática avançada.

Nós abrangem os m uitos assuntos neste capítulo. Com o nós estuda-m os alguns dos pontos essenciais sobre falar para um a plateia, pode ser um a boa ideia reler este capítulo antes de com eçar o capítulo 3.

Mas não dem ore dem ais, porque o capítulo 3 será a respeito de um a das questões m ais im portantes na oratória, norm alm ente cham ada de m edo do palco.

Mas, com o você verá, não é do palco que devem os ter m edo. Com o um grande orador um a vez disse: “Nós não devem os ter m edo de nada, a não ser do próprio m edo”.

ESTUDO DE CASO: Winston Churchill

Winston Churchill é um dos maiores oradores da história. O interessante é que Churchill nasceu com um sério problema de fala. Quando jovem ele trabalhou incansavelmente para superar esse problema. Quando ouvi os discursos contundentes e inspiradores de Churchill é difícil imaginar que sua voz algum dia teve problemas. Os discursos de Churchill foram especialmente eficazes quando seu país enfrentava os desafios mais difíceis e necessitava urgentemente de coragem e inspiração.

Uma das ocasiões críticas foi após a Batalha da França. As forças aliadas estavam cercadas e podiam ser aniquiladas. A Operação Dinamarca foi lançada para resgatar essas tropas. Em um esforço extraordinário, as forças armadas britânicas tiveram que manter ocupadas as forças aéreas ao mesmo tempo em que em pregavam milhares de barcos para conduzir à segurança trezentos mil soldados britânicos e franceses – muito mais do que qualquer um julgava possível.

Em 4 de junho de 1940, Winston Churchill proferiu um discurso na Câmara dos Comuns em que teve que atingir vários objetivos simultaneamente. Primeiro,

ele tinha que comemorar aquele esforço miraculoso, ao mesmo tempo em que demonstrava uma sensação de excesso de otimismo frente ao que havia, na realidade, sido um desastre militar. Por fim, ele tinha que inspirar o país a continuar lutando.

Durante os primeiros quatro anos da última guerra os Aliados não experimentaram nada além de desastres e decepções. Nosso medo era constante: um golpe após o outro, perdas terríveis, perigos e desonrosos. Tudo dava errado. Ainda assim, ao final daqueles quatro anos o moral dos Aliados estava muito alto que o dos alemães, que passaram de uma agressão triunfante a outra, e que se mostravam com o invasor resistentes das terras em que tinham invadido. Durante aquela guerra faziam constantemente perguntas: "Como vamos vencer?" E ninguém foi capaz de respondê-la com muita precisão, até que, no final, de forma inesperada, nosso inimigo terrível desmoronou diante de nós, e ficaram muito satisfeitos com nossa vitória que, em nossa insensatez, acreditamos.

Seja como se desenrolaram as coisas na França ou com o governo francês, ou outros governos franceses, nós, nesta ilha e no Império Britânico, nunca perderemos o nosso sentido de caminhada.

para com o povo francês. Se agora som os convocados a suportar o que eles têm sofrido, devem os emular sua coragem , e se a vitória final recom pensar nossos esforços, com os franceses deverem os com partilhar nossos ganhos, sim , e a liberdade deve ser restaurada a todos. Nada descontarem os de nossas justas exigências; não rem overem os nenhum ponto, nenhum a vírgula. Tchecos, poloneses, noruegueses, holandeses, belgas já untaram suas causas à nossa. Todos eles serão restaurados.

Aquilo que o general Weygand chamou de Batalha da França acabou.

Imagino que a Batalha da Inglaterra esteja para comendar. Dessa batalha depende a sobrevivência da civilização cristã. Dela depende nosso estilo de vida britânico e a continuidade das nossas instituições e do nosso império.

Todo o poderio e toda a fúria do inimigo devem, muito em breve, se voltar contra nós.

Hitler sabe que precisará nos destruir nesta ilha ou perder a guerra. Se pudermos enfrentá-lo, toda a Europa poderá ser libertada, e a vida no mundo poderá seguir em dias ensolarados. Mas se fracassarmos, todo o mundo, incluindo os Estados Unidos, incluindo tudo aquilo que conhecemos

e que nos impõe, afundará no abismo de um a nova Idade das Trevas, tornada mais sinistra, e talvez mais prolongada, por uma ciência perversa.

Vamos, portanto, nos apegar aos nossos deveres, e nos com portar de tal forma que, se o Império Britânico e sua Comunidade durarem mil anos, as pessoas ainda dirão: “Aquele foi seu melhor momento”.

Quando um sermão longo chega ao fim as pessoas se levantam e dão graças a Deus, e elas sentem o mesmo após muitos outros discursos.

– JOHN ANDREW HOLMES

Um discurso é poesia: ritmo, cadência, imaginação, arrebatamento! Um discurso lembra-nos que palavras, como as crianças, têm o poder de fazer dançar o mais insensível dos corações.

– PEGGY NOONAN

A natureza da oratória é tal que sempre houve uma tendência, entre políticos e clérigos, de simplificar demais assuntos complexos. De seu

púlpito ou sua plataforma, até o mais consciente dos oradores tem dificuldade para dizer toda a verdade.

– ALDOUS HUXLEY

3

Superando o medo do palco:

“Não ter medo de nada a não ser do próprio medo”

Este é um capítulo importante! Para comer, aqui estão alguns pensamentos sobre medo que o grande Earl Nightingale apresentou em uma das suas palestras.

Dois garotos foram criados por seu pai alcoólatra. Quando cresceram, os dois saíram daquele lar desestruturado, cada um seguindo seu próprio caminho. Muitos anos depois eles foram entrevistados separadamente por um psicólogo que analisava os efeitos do alcoholismo nos filhos de famílias desestruturadas. A pesquisa revelou que os dois homens eram muito diferentes um do outro. Um era completamente abstêmio; o outro, um bêbado incorrigível com o seu pai. O psicólogo perguntou aos dois por que tinham se tornado daquela forma, e ambos deram a mesma resposta: “O

que mais se podia esperar, quando se tem um pai como o meu?”

O Dr. Hans Selye, um médico canadense internacionalmente famoso, era conhecido como o “pai do medo”. Um pioneiro da medicina, ele dedicou a maior parte da sua vida a estudar os fundamentos biológicos do medo. Ele relatou a história dos dois filhos do bêbado em um artigo para o periódico *New Realities*.

A história demonstra um a regra fundamental implícita a meu respeito, estresse, saúde e comportamento humano em geral: “Não é o que acontece com você, em sua vida, que faz a diferença. É sua reação a cada circunstância que você encontra que determina o resultado. Cada ser humano, na minha opinião, pode escolher como vai reagir, se de forma positiva ou negativa”.

Assim, o medo não é necessariamente causado por agentes estressores; na verdade, ele é causado pela forma como os agentes estressores são percebidos, interpretados e avaliados em cada caso individual. Eventos externos e pessoas estranhas preocupam mais alguns

indivíduos do que outros,

porque estes os veem e lidam com esses eventos e pessoas de forma com pletam ente diferentes. Os estressores podem até ser os mesmos em cada caso, mas a reação será quase sempre diferente em pessoas diferentes.

Medo de falar em público é frequentemente citado como o maior medo que as pessoas sentem. Ficar de pé em frente a uma plateia deixa muita gente constrangida. Mas, com você está para aprender, a ansiedade de falar em público pode ser domínada rapidamente com algum esforço e um pouco de informação. É por isso que o título deste capítulo diz: “Não ter medo de nada a não ser do próprio medo”. Se existe um tópico em que esse famoso preceito é válido, é este.

Quando as pessoas dizem ter medo de falar em público, do que é, realmente, que elas têm medo? A menos que esteja se dirigindo a um público hostil em uma região perigosa demais, você provavelmente não tem que se preocupar com violência física. Mesmo que você de repente tenha um branco ao se colocar atrás do púlpito, é improvável que a plateia comece a jogar coisas em você ou que ria alto do seu constrangimento. Pelo contrário, todo mundo sabe que fazer apresentações é um desafio, então provavelmente seu público será comprensivo. Então, vamos analisar com cuidado do que é que as pessoas têm medo, para ver então como lidar com cada questão.

Medo de si. Pura e simples insegurança, um sentimento que se expressa através da pergunta mental: “Por que estou fazendo isto? Com o que vim parar nesta situação?”

Reflexos do passado. Lembrança, mesmo o subliminar, de velhos fracassos escolares, quando os colegas riem de você ou o ridicularizavam.

Excesso de preocupação com o que os outros pensam. O questionamento da nossa autoridade para falar diante de tal grupo.

Má preparação. O sentimento apavorado de que a palestra precisa ser melhorada, com pletam ente refeita ou mesmo descartada.

Falta de coragem para tentar coisas novas. O medo de fazer algo diferente.

Falta de encorajamento dos outros. Eu sei que é ajuda muito ouvir comentários como os: “O grupo está ansioso para ouvir o que

você tem a dizer”.

O que você deve fazer a respeito desses problem as?

Reconheça que os outros têm os m esm os m edos.

Procure analisar de que você tem m edo e por quê.

Desenvolva um a com pulsão hanging falar; perceba que você tem coisas im portantes para dizer e que você quer dizê-las.

Prepare-se.

Faça um curso.

Sim plesm ente faça o que tiver que fazer; não há nada com o *fazer*.

Fale apenas de assuntos que conheça bem , assuntos nos quais você é especialista e com os quais se sinta à vontade.

Na verdade, nós não tem os m edo de estragar tudo, m as sim de *sermos menos que perfeitos*. Oradores nervosos não têm m edo de perder o j ogo, m as de não ganhar de goleada. Eles têm m edo, por exemplo, de que percebam que estão com m edo – e isso só piora o m edo. Por algum a razão, parece que o perfeccionism o faz parte do conceito de falar em público, ainda que perfeccionism o seja o oposto do que um bom orador deveria sentir. Isso é verdadeiro não apenas em ocionalm ente, m as tam bém fisicam ente.

Você provavelm ente já ouviu falar da reação “lutar ou fugir”. Essa é a prim eira questão “sim ou não” que seu cérebro faz quando você se defronta com situações que provocam estresse. Esse é um m ecanism o de sobrevivência pré-histórico que continua gravado na nossa m ente, em pleno século XXI. Vam os enfrentar essa am eaça com o um bom hom em (ou m ulher) das cavernas? Ou vam os correr de volta para a caverna e nos esconder dela? Não im porta se o que estam os enfrentando não é um m am ute, m as a reunião da associação de pais e professores. Em um nível m ais profundo, o cérebro hum ano não faz esse tipo de distinção. Quando você está estressado por um a circunstância desconhecida, o cérebro pensa que tudo está em j ogo.

A escolha “lutar ou fugir” leva a algum as reações físicas bem docum entadas, e algum as delas são prej udiciais à oratória. Não im porta se as pupilas dos seus olhos dilatam , ou se seu sistem a digestório com eça a se desligar. Mas a reação lutar ou fugir tam bém provoca um a forte inibição das cordas vocais. No nível neurobiológico, a habilidade

de falar é bloqueada. Sua capacidade de falar é paralisada. Se isso não fosse suficiente, seus m úsculos faciais tam bém congelam .

Então, você se torna incapaz de falar e até m esm o de sorrir. A reação lutar ou fugir transform ou você em um a estátua de pedra. Era disso que você estava com m edo, certo? E foi exatam ente o que aconteceu – porque estava com m edo.

Muitos oradores de sucesso continuam a ter m edo do palco, não im portando quantas palestras j á tenham dado. Eles aceitam isso com o um a realidade da vida.

Eles não precisam acabar com o m edo para con-trolá-lo. Eles são m ais pragm áticos que perfeccionistas. Medo de palco pode ir e vir, m as não costum a sum ir perm anentem ente. O segredo do sucesso é colocar o m edo em sua devida dim ensão e usá-lo positivam ente.

Dale Carnegie não era psicólogo nem neurologista, m as foi, sem dúvida, um pioneiro no controle da ansiedade de falar em público. Ele gostava de contar a história de um executivo que fez seu curso de oratória na Filadélfia. Esse hom em

sem pre teve um a vida ativa. Ele era proprietário de um a fábrica e líder de atividades na igrej a e na sociedade civil. Mas, antes da prim eira aula com Dale Carnegie, ele confessou: “Já fui con-vidado m uitas vezes para falar em várias reuniões, m as nunca consegui aceitar nenhum desses convites. Só de pensar em ficar de pé na frente de um auditório m inha cabeça trava. E agora fui convidado a ingressar no conselho de m antenedores da faculdade em que m e form ei. É

um a grande honra, m as vou ter que presidir reuniões e falar. Você acha que posso aprender a lidar com algo assim nesta altura da m inha vida?”

A resposta de Dale Carnegie, com o ele contou depois, foi direta: “Essa não é um a questão do que eu acho. Eu sei que você pode fazer isso, e sei que conseguirá se apenas prestar atenção e praticar o que aprender”.

O executivo queria acreditar no que acabara de ouvir, m as aquilo parecia excesso de otim ism o. “Você só está tentando ser gentil”, disse. “Está tentando m e encoraj ar.”

Depois que o curso acabou, ele e Dale Carnegie perderam contato por vários anos. Mas quando finalm ente se reencontraram , Carnegie per-guntou-lhe se tinha, realm ente, sido excessivam ente otim ista anos

atrás. O executivo pegou um a caderneta no bolso e lhe mostrou um a lista de palestras e reuniões que faria.

Ele não apenas tinha feito muitas apresentações, de vários tipos, com o estávamos desenvolvendo um a nova carreira de palestrante. “E foi esse homem em”, escreveu Carnegie, “que me perguntou sozinho se eu achava que ele conseguiria falar em público”.

A maioria das pessoas progride rapidamente quando se desenvolve na oratória de forma organizada, e esse progresso é especialmente verdadeiro quando se trata de vencer o medo. A organização Dale Carnegie trabalha com muitos milhares de pessoas nessa área e atualiza constantemente suas técnicas. Nós mencionamos apenas um cliente, mas há muito mais. Por exemplo, havia um médico de Nova York – que chamava á-lo de Dr. Curtis – que gostava de passar suas férias na Flórida perto do centro de treinamento de primavera dos Los Angeles Dodgers.

Com frequência o Dr. Curtis ia assistir aos treinos, e com o tempo desenvolveu amizade com os jogadores e o técnico. Em determinado ano ele foi convidado para participar de um jantar oferecido ao fim da temporada de treinos.

Perto do encerramento do jantar, enquanto o café era servido, diversos convidados foram chamados para “dizer alguma coisa”. Em vez de sentir medo constrangido. Então, de repente, com o começo de uma explosão, seu pior medo se tornou realidade. Ele ouviu o técnico do time dizer: “Acontece que temos os conosco, esta noite, um homem que é ao mesmo tempo um verdadeiro fã do beisebol e um médico muito talentoso. Eu ficaria muito feliz se o Dr. Curtis falasse por um momento sobre as preocupações com a saúde dos jogadores profissionais”.

O médico mal conseguia acreditar que aquilo estava acontecendo. Ele não

sabia que seria chamado para falar. Ele estava preparado? Bem, de certa forma ele tinha a melhor preparação do mundo. Ele praticava medicina há trinta anos.

Ele poderia ter conversado a noite inteira com o convidado sentado a seu lado sobre qualquer aspecto da saúde física. Mas se levantar e falar assim como as coisas para um a pequena plateia – isso era outra história, para a qual ele estava totalmente despreparado. Seu coração disparou. Suas palmas das mãos suaram.

A garganta ficou seca. Ele nunca fizera um discurso em público na vida, e qualquer coisa que soubesse sobre o assunto evaporou em segundos.

O que ele podia fazer? As pessoas aplaudiam , todas olhando para ele. O Dr.

Curtis hesitou, o que apenas fez os aplausos e a expectativa aumentarem .

Ouviram -se gritos de “Dr. Curtis! Discurso! Discurso!”

O médico sentia-se pessimamente. Ele sabia que, caso se levantasse, não conseguiria murmurar nem dizer uma dúzia de palavras. Então, ele se levantou e, sem dizer palavra, deu as costas para seus amigos e saiu silenciosamente do salão. A experiência não poderia ter sido pior.

O Dr. Curtis não queria, nunca mais, passar por situação sem elhante. Assim que ele voltou para Nova York inscreveu-se no curso de oratória da organização Dale Carnegie. Com o resultado, ele progrediu em um ritmo que ultrapassou todas as suas expectativas. Depois das primeiras aulas seu nervosismo diminuiu, e ao longo das semanas seguintes sua autoconfiança subiu às alturas. Em dois meses ele se tornaria o melhor orador da classe. E não foi só isso. Logo ele começou a aceitar convites para falar em toda parte. Em menos de um ano parecia impossível que ele já tivesse fugido de uma festa porque teve medo de se levantar e falar.

Não é tão difícil reunir autoconfiança e coragem para falar diante de um grupo, com algumas pessoas imaginando. Não se trata de um dom conferido a poucos indivíduos sortudos. Você aprendeu a falar, o que, provavelmente, é o maior feito intelectual da vida de qualquer pessoa.

Tendo realizado isso, você também pode aprender a falar em público – não importa que essa ideia possa parecer assustadora. Qualquer um pode desenvolver essa habilidade se possuir o real desejo de fazê-lo.

Medo de palco não é o termo adequado para a ansiedade que frequentemente acompanha o com promessa de falar em público. Na verdade, a maior parte do medo acontece *antes* de se chegar ao púlpito. Quando a maioria das pessoas chega nele, o medo desaparece. Estar nervoso tem até mesmo alguns efeitos colaterais positivos. O nervosismo o deixa seus reflexos mais afiados e aumenta sua energia. Quando está nervoso porque vai falar, o indivíduo presta

m ais atenção à postura e à respiração. Muitas pessoas ficam com aparência m ais saudável e atraen te devido ao nervosism o interno.

Até m esm o oradores experientes sentem a responsabilidade de dar um a palestra. Esse sentim ento de responsabilidade pode variar do “quase-pânico” à

alegria externa. Há dois m il anos, o orador rom ano Cícero disse que todo discurso de valor era caracterizado pelo nervosism o, de m odo que todo bom orador está sem pre alterado antes de um evento, assim com o um cavalo puro-sangue antes da corrida.

Mesm o Abraham Lincoln sentia-se um pouco tím ido nos m om entos iniciais de um discurso. Seu sócio no escritório de advocacia, William Herndon, contou:

“Lincoln ficava sem pre um pouco esquisito, no com eço, e ele parecia ter m uita dificuldade para se aj usttar ao am biente. Eu presenciei m uitos desses m om entos do Sr. Lincoln. Quando ele com eçava a falar, sua voz era estridente e desagradável. Seus m odos, sua atitude, a esquisitice da sua postura – tudo parecia contra ele. Mas isso durava pouco tem po. Passados alguns instantes ele recuperava a com postura, o entusiasm o, a sinceridade e, então, seu verdadeiro discurso com eçava”.

Talvez sua experiência ao falar em público seja a sem elhante à de Lincoln, e nesse caso estará em boa com panhia. Mas, para dom inar a arte da oratória o m ais rapidamente possível, quatro coisas são absolutamente essenciais.

Prim eiro, com ece com um desejo forte e persistente de falar para aquela plateia e entrar em sintonia com ela. Isso é m ais importante do que você possa im aginar. Se um orador experiente pudesse olhar para dentro de você agora, ele poderia prever o sucesso que você terá – baseando-se sim plesmente no quanto você o quer. Se perseguir esse objetivo com persistência e energia, nada poderá detê-lo.

Então, energize seu entusiasm o para esta oportunidade. Concentre-se nos benefícios. Pense no que a habilidade de se expressar de m odo m ais convincente significará para você, tanto pessoal quanto financeiramente. Pense no que ela significará socialmente – os amigos que ela lhe trará, a influência que você passará a ter, a liderança decorrente desse desenvolvimento pessoal. Ser capaz de se expressar bem em público é um a habilidade que tornará você um líder m ais rapidamente do que qualquer outra que puder im aginar.

Isso é verdade hoje e sempre foi. Há cem anos Andrew Carnegie era o homem mais rico e influente dos EUA. Após sua morte, em 1919, foi encontrado entre seus papéis um plano estratégico para sua vida feito quando ele tinha 33

anos de idade. Ele imaginava que em mais dois anos poderia se aposentar. Então, sua esperança era cursar a Universidade de Oxford para ter uma educação clássica, que incluiria, com o ele próprio escreveu: “Atenção especial à arte de falar em público”. Carnegie não se aposentou com o planejamento, mas continuou a admirar grandemente a habilidade de falar bem. Esse talento o impulsionava mais que a capacidade de ganhar dinheiro – talvez porque ele fosse um dos homens mais ricos do mundo.

Em todas as áreas, uma porcentagem das pessoas desiste antes de atingir seu potencial e alcançar seu objetivo. Seu desejo de sucesso simbolicamente não é

equivalente ao esforço que esse sucesso exige. Enquanto lê este livro, e principalmente esta seção sobre a superação do medo, fique pensando constantemente no que o sucesso significa para você até seu desejo de ficar em brasa. Com esse seu aprendizado com um entusiasmo que o carregará até o final.

Faça tudo para reforçar esse entusiasmo. Diga aos seus amigos que você decidiu aprimorar sua capacidade oratória. Reserve um horário, todos os dias, para ler o livro e praticar o que está aprendendo. Faça com que seguir em frente seja o mais fácil possível. Dificulte ao máximo o um desistência.

Com o Dale Carnegie disse, poucas coisas separam a ficar diante de um público e transferir o que está na sua cabeça para a dele.

Existe um tipo de magia nisso. “Dois minutos antes de começar”, confessou um orador, “eu prefiro levar um tiro a ir em frente. Mas dois minutos antes de terminar prefiro levar um tiro a parar”.

Se um desejo avassalador é o primeiro passo para dominar o medo, conhecimento completo é o segundo. Antes de começar a falar, deve-se conhecer minuciosamente o tópico sobre o qual irá discursar. A não ser que saiba exatamente o que vai dizer, você não conseguirá se sentir à vontade ao encarar o público. E se não estiver à vontade, você deve ficar constrangido, você deve se arrepender e deve ter vergonha da sua negligência.

Pense na mensagem, depois imagine-se com o ensaio que

deverá entregá-la. As pessoas prestam pouca atenção no m ensageiro. É a m ensagem que elas querem . Então, coloque sua consciência nela. Coloque seu coração nela.

Conheça-a com o a palm a da sua m ão. Acredite nela e diga-a com o se estivesse destinado a entregá-la. Faça isso e logo dom inará a plateia e a si m esm o.

“Quando fui eleito para o legislativo do estado de Nova York”, escreveu Theodore Roosevelt em sua autobiografia, “descobri que era o hom em m ais novo lá. Tive dificuldade em m e ensinar a falar. Beneficieie-m e de um bom conselho: ‘Não fale até ter certeza de que tem algo a falar e que você sabe o que é. Então fale. Depois sente-se’”.

Aqui estão m ais alguns conselhos que poderiam ter aj udado Roosevelt e que certam ente lhe aj udarão: se você encontrar algum obj eto que possa usar em frente à plateia, ele o aj udará a neutralizar a ansiedade. Mostre algo para o público, escreva um a palavra no quadro, aponte um local no m apa, m ova a m esa, abra um a j anela – qualquer ação física com um obj etivo aj udará você a se sentir m ais em casa.

Então, prim eiro vem o desejo, depois o conhecimento e então a autoconfiança. O grande psicólogo americano William James escreveu: “A ação parece vir depois do sentimento, mas, na verdade, ação e sentimento acontecem ao mesmo tempo. Ao regular nossas ações, que estão sob nosso controle direto, podemos regular nossos sentimentos, que não estão”.

Para sentir coragem , aplique o conselho de William James e aj a com o se

fosse corajoso. Para desenvolver coragem quando estiver enfrentando um a plateia, aj a com o se já a tivesse. É claro que, se você não estiver preparado, nem toda a atuação do mundo irá ajudar. Mas, conhecendo bem o tópico que irá apresentar, entre em cena vigorosamente e respire fundo. Na verdade, respire profundamente por cerca de trinta segundos antes de encarar a plateia. Então endireite o corpo e encare seu público diretamente nos olhos – e com esse a falar com tanta confiança com o se todos eles lhe devessem dinheiro. Imagine m esmo que eles lhe devem dinheiro. Finja que o público está lá para lhe pedir m ais dinheiro!

O próximo ponto é o m ais importante. Se você esquecer tudo o que leu até aqui, lem brar-se pelo m enos disto: o m elhor m eio, o m étodo

que não falha para se desenvolver a habilidade de falar em público é... falar. Tudo, no fim , se resum e a um a coisa essencial: praticar, praticar, prati-car. Para falar em público não é exatam ente necessário ter coragem , m as *cabeça fria*. E isso só se consegue com experiência, através do esforço contínuo e do exercício repetido da força de vontade.

Então, insista. O m edo vem da falta de autoconfiança. E esta vem da falta de prática. Quando você tiver praticado bastante, seu m edo desaparecerá. Essa é a boa notícia. Mas não é a única notícia. Você deve estar ciente que a ansiedade pela expectativa de falar é contínua. Ela terá que ser adm inistrada ao longo da sua carreira de palestrante. Até oradores experientes podem ficar bastante e inesperadamente nervosos por causa de um a apresentação. Com o isso pode acontecer é um pouco m isterioso, m as não há nenhum m istério quanto à forma de evitá-lo.

O processo de se tornar um orador de alto im pacto nunca está real-m ente com pleto. Trata-se de um a experiência dinâm ica na qual estão sem pre aparecendo novos pensamentos e sentimentos. O estranho é que antigas sensações podem reaparecer, incluindo o m edo de palco. Para concluir este capítulo vam os estudar com o e por que isso acontece, e verem os então com o controlar a ansiedade, m esm o que não se possa eliminá-la com pletamente.

O reaparecimento do m edo de palco pode com eçar de forma inocente. Da sua posição no púlpito você pode notar alguém , na primeira fila, com expressão de tédio, o que faz você com eçar a se questionar. Então, você nota alguém sussurrando algo para o vizinho, e você fica preocupado se está com o cabelo desalinhado ou a gravata torta. Pior ainda, talvez você com ece a pensar que suas ideias estão com pletamente equivocadas. Logo suas m áes estão suando, em bora você pense ter superado isso há m uitos anos. E você com eça a pensar que, afinal, a oratória não seja a para você.

Cedo ou tarde na sua história com o orador algo assim provavelmente vai lhe acontecer. Praticamente todo orador passa por isso, do iniciante ao profissional experiente. É assim que geram os pensamentos negativos durante um a

apresentação, quase com o se quiséssem os sabotar a nós m esm os.

Tudo com eça com a perda do foco. Alguma distração m enor ocorre e o apresentador fica cada vez m enos capaz de se concentrar. O resultado pode ser nervosismo, lapsos de m emória, temores

repentinos e desconforto geral. Seja com o fôr, o problema a frequentemente pode ser evitado mantendo-se algumas ideias básicas em mente antes de nos levantar-mos para falar. Não importa o quanto novo ou experiente você seja, faça esta lista de verificação mental em minutos antes de começar sua palestra. Uns poucos minutos de prevenção valem muitas horas de tratamento.

Com esse lembrete em mente, reflita sobre o que você está preparado o melhor possível.

Como se falam os primeiros capítulos, você fez sua pesquisa e seus ensaios. Talvez você esteja em dúvida se poderia ter feito mais, mas essa não é a hora para duvidar de si mesmo. Pelo contrário, você deve entrar em "piloto automático".

Tem que deixar sua cuidadosa preparação fazer seu trabalho. Diga para si mesmo o que a parte mais difícil já acabou. Você deve confiar na sua preparação.

Não são necessários mais esforços ou preocupações. Você já tem tudo de que precisa.

Em seguida, faça a si mesmo prometer que não ficará criticando sua palestra enquanto a apresenta. Autocrítica durante a apresentação é autodestruição. Ela tira você do momento presente e o leva para o passado ou futuro, destruindo o fluxo natural do seu discurso. Então, em vez de julgar sua palestra, simule a observação sem qualquer comento interno, mas com total motivação. Quando você chegar nos pontos principais do discurso, por exemplo, faça-o com intenção e sinta como se realmente estivesse conseguindo destacá-los. Nesse momento você estará traduzindo intenção em ação.

Em terceiro lugar, lembre-se de não deixar a reação de ninguém na plateia influenciar seu desempenho. Não deixe que nada que ver ou ouvir faça você duvidar de si mesmo. Se ensaiou o suficiente, você pode achar que sabe como os espectadores reagirão a sua performance. Mas ensaiar não é um sistema perfeito.

As respostas dos seus amigos e sua família podem prever apenas parcialmente o que uma plateia totalmente nova fará. Se você começar a se perguntar sobre o sujeito na primeira fila, logo estará se questionando sobre o outro fulano na quarta fila, e o resultado será um grande desastre da sua autoconfiança. Tentar imaginar o que alguém na plateia está pensando é inútil e será uma distração. É, também, um desperdício de energia. Durante o momento em que estiver

falando, você só precisa satisfazer a si mesmo.

Em outras palavras, mantenha sua cabeça no púlpito, não na plateia. Esteja no mero de embaixo, não recepção. Viva o momento e o discurso. Você não pode ser orador e ouvinte ao mesmo tempo, então deixe a reação para a plateia. Sua tarefa é comunicar o que pensa, sente e pratica. Isso é tudo e é o suficiente.

Agora que sua palestra está pronta para começar, pense em um aspecto da sua

apresentação que é a sua maior prioridade. Qual é a coisa que você mais deseja que as pessoas se lembram? Não pense nisso enquanto está falando. Pense *antes* de começar. Você pode, por exemplo, querer enfatizar a boa postura. Então, lembre-se de se manter ereto. Ou você pode lembrar-se da importância de falar claramente, variando a cadência das frases. Em suma você possa querer enfatizar dezenas de elementos, escolher o maior de um grupo somente diminuir os benefícios deste exercício. Então, escolha um aspecto, mas escolha-o com cuidado.

Vamos nos permitir outro pensamento, ainda que possa parecer desconfortável. Suponha, apenas suponha, que todo o seu discurso vá por água abaixo. Isso acontece, uma hora ou outra, com todo mundo, até mesmo com os grandes oradores, e pode acontecer com você. Se e quando acontecer, você só precisará se fazer uma única pergunta: *e agora?*

Você conhece a velha fábula da venda do diabo? É interessante. E como a maioria das fábulas antigas, ela tem uma moral sobre a qual vale a pena refletir.

A história conta que o diabo estava vendendo suas coisas; a espada da inveja, o punhal do medo e a força do ódio. Cada um desses itens era oferecido a um alto preço. Mas, sozinha em um pedestal púrpura, brilhando à luz, estava uma cunha gasta e batida. Ela era o objeto mais valioso do diabo. Pois ela era tudo de que ele precisava para tocar seu negócio, e não estava à venda. Era a cunha do desânimo.

O diabo dá o maior valor à cunha do desânimo do que a qualquer outra coisa por causa de seu efeito debilitante e desmotivador. Ódio, medo ou inveja podem fazer uma pessoa imediatamente agir de forma imprudente, a lutar, fugir ou roubar, mas, pelo menos, ela age. O desânimo, por outro lado, é o maior danoso que tudo o mais.

Ele faz com que você se sinta, fique com pena de si mesmo e não

faça nada.

Não precisa ser assim , mas, infelizmente, acontece com muita frequência. Só depois de perceberem os que o desânimo é um tipo de pena de nós mesmo que conseguimos avaliar nossa situação e podem os decidir alguma ação, algo que possa nos tirar da posição incômoda em que nos encontramos. A resposta ao desânimo, à pena de si mesmo, é, portanto, ação inteligente.

O bilionário fundador da Companhia de Seguros, o falecido W. Clement Stone, criou o hábito, no começo da sua carreira, de dizer

“Excelente!” quando algo, bom ou mau, acontecia. Na maioria das vezes era, claro, algo bom . Mas, mesmo quando ele ficava sabendo de uma calamidade, ou de uma situação muito séria que faria qualquer homem sair correndo, ele sorria e dizia: “Excelente!”. Então, enquanto seus colegas balançavam a cabeça, resignados, ele desbaratava os problemas e encontrava algo de bom na situação.

Invariavelmente, alguns elementos podiam ser transformados em algo vantajoso.

Ele os encontrava e, mais importante, usava-os.

Todo mundo tem seus dias ou até sua série de dias em que nada parece dar certo. Ainda assim , se entendermos os que algo de bom pode sair de praticamente

qualquer situação, iremos trabalhar quieto e eficientemente na parte mais importante do problema, aquela que pode virar uma vantagem . Autopiedade ou inação nunca ajudam . O único caminho racional a seguir é fazer uma reavaliação e ir adiante.

Alguns dos oradores de maior sucesso foram obrigados, em algum momento, a analisar seus métodos e uso do tempo. As coisas nem sempre vão bem .

Acontece com todo mundo. Um período de vacas magras não é bom para ninguém , mas são as situações extremas que fazem com que olhemos para nós mesmos para descobrirmos o que estamos fazendo, por que fazemos e o que precisa mudar para obtermos o melhor resultado possível. Com o Emerson disse:

“Quando um homem é em purrado, atormentado, derrotado... ele tem a oportunidade de aprender algo”. E Emerson era um orador

notável.

O desânimo normalmente vem a reboque de uma crise. Já foi dito que as crises são vias de mão dupla; podem os ir para qualquer um dos lados. Podem os sair da crise fazendo algo de construtivo; ou podem os nos afundar nela chafurdando nos nossos problemas e sentindo pena de nós mesmos. O desânimo, que atinge a todos nós cedo ou tarde, é um teste da natureza. Aqueles que se recusam a se dobrar conseguem chegar a lugares mais ensolarados. Aquilo que parecia uma tempestade com tal voracidade que nublava todo o mundo logo é esquecido.

Sempre que você se defrontar com o desânimo, procure sempre lembrar de três pontos vitais muito importantes. Primeiro, o desânimo é frequentemente uma forma de autopiedade, uma emulação dispensiosa sem a qual podem os passar muito bem. O antídoto mais eficiente para a autopiedade é ação inteligente.

Depois, dentro de qualquer situação desanimadora, quase sempre há uma oportunidade escondida de crescimento, maturidade e sucesso futuro. Existe algo de bom nisso. E, finalmente, o desânimo deve ser encarado com a perspectiva adequada. Aquilo que parece, em dado momento, o fim do mundo, não parecerá tão importante dentro de dez dias e não terá importância alguma em dez meses.

Mantenha uma perspectiva de longo prazo e não será derrotado por revéses muito entâneos.

Os chineses têm um ditado: “se você conviver com um desastre por três anos, ele se torna uma bênção”. Em outras palavras, fracasso é atraso, não derrota. É

um desvio temporário, não uma via sem saída. O fracasso é algo que só podem os evitar quando não falam os, fazem os ou somos os nada.

Deve servir de motivação a você saber que as pessoas mais famosas e conhecidas do nosso tempo tiveram que superar obstáculos tão difíceis quanto qualquer pessoa antes de finalmente atingirem o topo. É necessário persistência e com promessa integral com seus objetivos, mas é possível.

O pai de Thomas Edison chamou-o de “burro”. O diretor da escola em que Edison estudou disse-lhe que o garoto nunca teria sucesso em nada que fizesse.

Henry Ford passou pelo Ensino Médio aos trancos e barrancos. As m

áquinas do maior inventor do mundo, Leonardo da Vinci, nunca foram construídas, e muitas não teriam funcionado.

Edwin Land, inventor da câmera Polaroid, fracassou totalmente no desenvolvimento de filmes instantâneos. Ele descreveu seus esforços com a tentativa de usar um químico imóvel com uma tecnologia não existente para fazer um produto não muito atraente para o qual não havia demanda apreciável.

Esses obstáculos, em sua opinião, criam as condições de trabalho perfeitas para a mente criativa.

Jornalistas perguntaram a Joe Paterno, que foi treinador principal do time e de futebol americano da Penn State University até os 80 anos de idade, como se sentia quando seu time perdia um jogo. Rapidamente ele respondeu que perder devia ser bom para o time, pois assim os jogadores aprendiam o que estavam fazendo de errado.

Reveses ou fracassos não têm muito significado em si mesmos. Todo o sentido de qualquer revés – ou qualquer sucesso, diga-se de passagem – vem de como nós o encaramos e o que fazem os com ele.

Às vezes, quando pensam os em pessoas que realizaram grandes coisas presumem os que tiveram sorte ou que não precisaram se esforçar muito. Normalmente a verdade é o oposto disso, e o chamado “superastro” ou “sucesso instantâneo” teve que se esforçar muito antes de conseguir algum sucesso.

Talvez você não conheça a história de certo funcionário de lavanderia que ganhava salário muito baixo, mas tinha o desejo ardente de ser um escritor. Sua mulher trabalhava à noite, então ele passava suas noites e fins de semana datilografando textos que enviava para editoras e agentes literários. Todos eles eram rejeitados através de uma carta padrão que não indicavam sequer que o texto tinha sido efetivamente lido.

Mas, finalmente, chegou uma carta de rejeição muito pessoal e calorosa na caixa de correio do funcionário da lavanderia. Ela dizia que, embora sua obra ainda não fosse boa o bastante para ser publicada, ele tinha chance com o escritor e deveria continuar escrevendo.

Nos dez anos seguintes ele encanhou mais dois manuscritos para a mesma editora amargurada, mas foi rejeitado novamente nos dois casos. As finanças do jovem casal estavam tão apertadas que eles precisaram cancelar a linha de telefone para pagar pelos imóveis de

seu bebê.

Sentindo-se totalmente desanimado, ele jogou seu original manuscrito recente no lixo. Sua mulher, totalmente com promessa de com os objetivos de vida do marido ao mesmo tempo em que acreditava em seu talento, retirou o texto do lixo e o remeteu para a Doubleday, a editora que enviara as cartas de rejeição ameaçadoras.

O livro, intitulado *Carrie*, vendeu mais de cinco mil cópias e tornou-se um dos filmes de maior bilheteria de 1976. O funcionário da lavanderia, claro, era

Stephen King.

Procure lembrar de um período da sua vida em que você teve dificuldades.

Procure ver o que ganhou com o resultado desse aprendizado, que força você encontrou no momento de maior penoso – ou que força você encontra agora que superou a dificuldade. Pode ser que você nunca tenha se dado conta do que ganhou até ter refletido a respeito. Os chineses têm um ditado: “Com a amargura para saborear o doce”. Isso significa que ficam mais fortes ao passar por experiências dolorosas. A transformação depende da nossa habilidade de descobrir algo além da dor.

Finalmente, e mais importante, prepare-se para se divertir com a apresentação que está para fazer. Esse é o momento em que você finalmente poderá compartilhar com seus espectadores aquilo em que trabalhou com tanta dedicação. Esse é um momento de alegria; não é hora de corrigir erros reais ou imaginários. Haverá tempo para isso mais tarde. Na hora da apresentação, deixe que os pensamentos e as emoções do seu discurso assumam o controle. Não permita que detalhes menores anularem seus sentimentos. Deixe que sua alegria pela oportunidade se manifeste. Deixe que seu entusiasmo de orador transpareça.

– porque a única coisa de que você deve ter medo é o próprio medo.

Seja sempre mais breve do que qualquer pessoa ousou desejar.

– LORD READING

Oratória é o poder de convencer pessoas a abandonar suas opiniões naturais e equilibradas.

– JOSEPH CHATFIELD

O homem eloquente não é o que fala bonito, mas aquele que por dentro está embriagado de uma crença.

– RALPH WALDO EMERSON

4

Usando humor com eficácia

Oscar Wilde disse: “É um fato curioso que os piores trabalhos são sempre feitos com as melhores intenções, e que as pessoas nunca são tão triviais com o quanto se levam muito a sério”.

É claro que isso não significa que nunca devam ser sérios. Quando alguém está doente ou ferido a situação pode ficar séria bem depressa. Mas levar-se a sério é algo totalmente diferente.

Um a boa regra para um orador é a seguinte: suspeite sempre de alguém que se leva muito a sério. Normalmente isso tem algo de suspeito, desonesto ou esquisito. Esse tipo de seriedade é ser “adulto” no pior sentido da palavra. Para as crianças, por outro lado, grande parte da vida é uma brincadeira. Elas dão o melhor de si em qualquer trabalho que lhes for dado, e parecem nunca perder seu exuberante senso de humor; uma fagulha deste está sempre em seu olhar.

Nós adoramos essa característica das crianças, e a adoram também nos oradores.

Ditadores são famosos por sua falta de humor. A marca de um a pessoa cruel é o fato de ela não ser capaz de enxergar nada de engraçado no mundo. O senso de humor de Mark Twain era a chave da sua grandeza, e ele foi, sem dúvida, o orador mais popular de seu tempo. Não importa o quão sério fosse um assunto, ele sabia encontrar sua graça e fazê-la aflorar. Tantos grandes oradores têm a capacidade de enxergar o que há de engraçado em uma situação denominada séria. Eles sabem brincar consigo mesmo. Algumas pessoas acreditam que o senso de humor é a única coisa que salvou a raça humana da completa extinção.

Pessoas emocionalmente saudáveis, que sabem dimensionalmente a importância das coisas, são alegres. Elas tendem a olhar para o lado positivo das coisas e têm humor na sua vida cotidiana. Elas não são tolas, pois sabem o que está acontecendo no mundo e em muita coisa

não é engraçada, mas não permite item que esse lado som brio domine suas vidas. Com o disse o escritor Sam uel Butler: “Um senso de humor afiado o suficiente para revelar a um indivíduo seus próprios

absurdos, assim como os dos outros, ajudará a manter esse indivíduo longe de todos os pecados, ou quase todos, salvo aqueles que valham a pena”.

Foi necessário senso de humor para escrever isso, e apenas pessoas com um vazio onde deveria estar seu senso de humor podem ter achado isso ofensivo.

Algo a respeito da risada é tão saudável, principalmente quando é direcionada a nós mesmo.

Todos nós passam por momentos em que parece que o riso acabou, mas não devem os permitir que esses períodos durem muito. Quando perdem o senso de humor não nos resta muita coisa. Tornam-nos ridículos. Então entram os em guerra contra o mundo todo, e essa é uma guerra que não podem os vencer.

O humor pode ser, sem dúvida, um recurso poderoso na oratória. Mas isso não é piada. O humor tem que ser usado cuidadosamente, e às vezes nem deve ser usado. Se você conseguir transmitir sua mensagem de forma divertida e agradável, ótimo. Mas se o humor for usado de modo constrangedor ou desagradável, pode causar sérios danos à sua apresentação.

Não é fácil saber quando o humor é adequado ou não, porque todo mundo parece se considerar especialista nesse assunto. É raro ouvirmos alguém falar:

“Eu não tenho um bom senso de humor”. E é difícil provar que tal pessoa esteja errada, porque humor é algo absolutamente subjetivo. Se você disser que pode derrotar o campeão de Wimbledon em um jogo de tênis, existe um motivo objetivo de provar se isso é verdade. A prova aparecerá no placar do jogo. Mas se você disser que não vê graça em determinada comédia, trata-se de uma questão de opinião. Mesmo que todo mundo na sala esteja rindo de um filme e, você pode dar de bom humor e dizer que estão errados. Eles não têm bom gosto, mas você tem.

Em oratória, contudo, não importa se você acha que alguma coisa é engraçada. O que importa é o que a plateia acha. Assim, enquanto em teoria todo discurso pode se beneficiar de um elemento engraçado, na prática isso depende de vários fatores – e qual é o mais

im portante? Vam os responder essa pergunta com m ais perguntas: você é engraçado? Consegue usar o hum or com eficácia?

Não é fácil encontrar respostas sim ples para essas questões. Você provavelm ente j á conheceu pessoas que não conseguiram contar um a piada m esm o que sua vida dependesse disso. Ainda assim , essas pessoas podem ser engraçadas exatam ente porque não conseguem ser engraçadas. Se um a afirm ação generalizante pode ser feita a respeito do hum or na oratória, é a seguinte: todo m undo pode usar o hum or com eficiênci a um a vez que encontre o tipo de hum or que com bina com a sua personalidade e seu j eito de falar. Isso rem ete a um axiom a que m encionam os no com eço do livro: *Conhece-te a ti mesmo*. Então, enquanto lê as ideias e os conceitos deste capítulo, pense com o se sentiria em pregando essas ideias nas suas apresentações. O hum or é m uito sério

para ser levado na brincadeira, m as tam bém é um recurso bastante poderoso com o qual você deve contar em seu arsenal de orador. Então, vam os com eçar.

Quando um pato apostava corrida com outro pato, com o fica o resultado?

Em patado.

Brincadeira! Mas você riu? Se não riu, pode ser que a piada não seja a engraçada. Mas tam bém pode ser porque você não esperava ler um a piada em um livro sobre oratória. Isso leva a um princípio im portante sobre o hum or.

Talvez você j á tenha reparado em um fenôm eno interessante quando você vai ao cinem a para assistir a um a com édia: as pessoas com eçam a rir antes m esm o que aconteça qualquer coisa engraçada. O com eço do film e pode não ter nada engraçado, m as ainda assim as pessoas riem . Por quê? Bem , elas com praram ingressos para um a com édia, cuj o obj etivo é provocar o riso, então o público ri m esm o que nada engraçado estej a acontecendo.

Ao com preender o que isso significa, você com preenderá algum as coisas im portantes sobre hum or. Você entenderá por que inserir hum or em um discurso vai além de acrescentar um pouco de entretenimento. Na verdade, trata-se de atender a um a necessidade básica da plateia. As pessoas não apenas *querem* rir, elas *precisam* rir. Aj udá-las equivale a dar com ida a um a pessoa fam inta. Você não apenas tornou a vida delas m ais fácil, você as aj udou a sobreviver. Com o

resultado, elas se tornarão mais receptivas à sua mensagem.

É frequentemente notado o fato de que os seres humanos são os únicos animais que riem. Mas de que nós rímos? Será possível fazer uma declaração generalizante sobre o que as pessoas acham engraçado? Ou vêm os com humor pelo menos simbólicos. Você consegue dizer o que você acha engraçado de forma geral?

Então, da próxima vez que você ouvir um público rindo, pergunte-se: "O que é tão engraçado?" Com o já falam os, frequentemente a resposta é "nada". O riso não acontece porque algo hilariante está acontecendo na tela ou no palco. Ele acontece porque a plateia *precisa rir*. Da mesma forma, se você vir centenas de pessoas juntas em um restaurante, pode significar que a comida ali seja ótima, mas, mesmo que não for, elas continuarão comendo porque *precisam* comêr. As pessoas estão programadas para comer na hora do almoço ou durante o jantar, então é o que elas fazem. E mais: você pode conseguir que elas comam no seu restaurante mesmo que não sirva a melhor comida do mundo. Você só precisa se sintonizar com a necessidade de comer que está programada nelas e satisfazê-la de modo aceitável.

Por isso o talento para ser engraçado não é essencial para se usar humor eficientemente em uma apresentação. Essencial é o desejo de ser engraçado e a habilidade de comunicar esse desejo aos seus espectadores. Se você pelo menos puder mostrar para sua plateia que quer fazê-la rir, ela continuará com você, porque, lembrando-se, rir é algo de que ela necessita. A única forma de errar com o humor é se os espectadores não tiverem certeza da sua intenção. Se eles

soubrem que comparam um ingresso para uma comédia, vão se portar de forma que se espera em uma comédia. Mas se eles não têm certeza sobre o tipo de espetáculo a que estão assistindo, não estarão "programados" para rir. E se não estiverem programados, não vão rir, porque não têm certeza de o que devem fazer.

Quando uma plateia está programada para rir ela se divertirá com suas palavras e ideias. Mas, se estiver programada para uma apresentação séria, nada conseguirá fazê-la rir. Ou ela não entende o que se espera dela ou vai se ressentir de que alguém que não acha engraçado está lhe pedindo para rir.

O humor não pode ser forçado nem se deve esperar atingi-lo. Ele vem naturalmente para quem tem habilidade, ou pelo menos parece que é assim. Se você a tiver, parabéns. Use-a sabiamente. Se não tiver, use o humor com cuidado e tenha certeza que algo é realmente engraçado.

engraçado antes de usar. Não brinque com um a das profissões m ais difíceis do m undo – a de com ediante *stand-up*.

Antes de incluir um a piada no seu discurso, pergunte-se: “Por que a estou contando?” Não é *necessário* haver um a piada na abertura do discurso. Nem com entários engraçados, a m enos que tenham um a relação inteligente com o discurso que a plateia genuinam ente apreciará.

Muitos oradores ineficientes dizem , após a introdução: “Isso m e lem -bra de um a história..”, e então contam a história, que não tem a m ais tênue relação com nada do que foi dito na introdução. Ele não se lem brou da his-tória, m as apenas queria contar um a piada, e as pessoas na plateia percebem isso e com eçam a se rem exer, pigarrear e a procurar onde fica a saída.

Esta é um a boa regra para se seguir: se você tiver qualquer dúvida, ou se tiver a m ais tênue sensação de m al-estar sobre um a história, não a conte. Essa sensação de m al-estar é o seu subconsciente m ais sábio tentando lhe dizer para esquecer. Deixe a piada para o vestiário do clube, se tiver m esm o que contá-la.

Se quiser um sistem a à prova de falhas, use a técnica de m uito sucesso em pregada pelos m estres, de Jack Benny a Steve Martin e Conan O’Brien: faça de você a piada. Um a vez, Jack Benny provocou a gargalhada m ais longa da história do entretenim ento. Aconteceu no seu antigo program a de rádio, quando ele foi abordado por um ladrão que disse: “Seu dinheiro ou sua vida”. O que se seguiu foi apenas silêncio – m ortal e engraçado com o apenas Jack Benny conseguia produzir. O silêncio durou apenas alguns segundos antes de o riso com eçar, então ele foi crescendo, crescendo e continuou por quinze m inutos –

um recorde. Finalmente, quando as risadas dim inuíram , o ladrão repetiu: “Eu disse ‘seu dinheiro ou sua vida’”. E Jack Benny respondeu: “Estou pensando!”

As risadas voltaram e quase acabou o tem po do program a antes que elas acabassem . Um sim ples silêncio as tinha provocado enquanto Jack tentava desesperadamente decidir o que era m ais im portante para ele, o dinheiro ou a

vida. Ele era sem pre o perdedor em seus planos elaborados, assim com o o coiote quando tenta capturar o Papa-léguas. As pessoas

adoram quando som os derrotados por nossas próprias fraquezas.

Se o humor é um dos seus pontos fortes, você não precisa do meu conselho ou da minha ajuda. Mas, se não é, use-o moderadamente e com bom gosto. É

maravilhoso quando o humor funciona. E é o oposto de maravilhoso quando falha.

Com o apoio para isso, oradores experientes fazem, às vezes, um teste simples.

Antes de se colocarem diante da plateia, eles pedem ao organizador do evento que conte uma piada na abertura. Dependendo da reação da plateia, o orador sabe se ela está receptiva a uma apresentação bem-humorada. Se a plateia não tiver a expectativa de rir, tentar fazer graça pode dar muito errado. Você precisa ser capaz de interpretar o estado de espírito do seu público. É melhor não tentar fazê-lo rir do que tentar e ficar de mãos abanando.

Quando os ouvintes estão prontos para rir ocorre uma mudança básica na forma como eles veem o mundo. Coisas agradáveis ainda são vistas de modo positivo, mas as más coisas normalmente desagradáveis provocam risadas. Isso mostra um ponto fundamental do humor. Coisas dolorosas contadas de modo divertido são uma grande fonte de risadas, mas desde que se tenha alguns cuidados. Por exemplo, você pode fazer graça com outras pessoas, mas nunca de forma cruel. A regra simples para isso é não tentar rir de características que as pessoas não podem controlar ou mudar. Você pode fazer uma piada sobre alguém que não saiba estacionar um automóvel, mas não sobre alguém que foi atropelado por um carro.

A única exceção para isso é se a pessoa atropelada for você. Você é sempre um alvo válido para seu próprio humor. Assim, para quebrar o gelo e se tornar um orador bem-vindo, nada melhor do que fazer piada consigo mesmo.

Ridicularizar a si mesmo é uma técnica segura, porque você se humilha perante a plateia e não se arrisca a ofender nenhum dos seus ouvintes. Quanto mais você debochar de si mesmo, mais poderá rir de outras coisas, incluindo outras pessoas.

Então, uma regra excelente para se seguir é: ria primeiro de si mesmo antes de tentar rir de qualquer outra coisa. Entrem em piadas sobre você mesmo em qualquer parte bem-humorada do seu discurso.

Essas são regras gerais, e o tipo específico de hum or que você deve usar dependerá do seu estilo de oratória. Você se sente mais confortável com ironias sutis e sorrisos ou prefere buscar grandes gargalhadas? Ou, se você é comumente mais uitas pessoas, talvez ainda não saiba qual tipo de hum or com binar melhor com seu estilo pessoal. Então, vamos olhar rapidamente os diferentes tipos de hum or.

Com o que vai ver, eles são muitos. Alguns poderão não parecer muito engraçados para você, enquanto outros terão o oposto. Enquanto lê esta parte, observe quais categorias de hum or parecem com binar melhor com sua

personalidade. Sinta-se também à vontade para rir, porque sua própria risada é provavelmente o melhor termômetro do tipo de hum or certo para você.

Uma das ferramentas mais poderosas da oratória engraçada é a anedota.

Para definir com exatidão o que é uma anedota, precisam os contrastá-la com sua parente próxima, a piada. Piada é uma narrativa breve com um desfecho inesperado e engraçado. Anedota também é uma narrativa, mas geralmente não é tão curta quanto a piada. Além disso, o conteúdo engraçado da anedota, em geral, não é guardado apenas para o final. Uma anedota pode ser engraçada desde o começo, ou pode não ser engraçada, se assim quiser quem está contando. Mas o poder de uma piada depende de não saberem os quais são as graças até a hora do desfecho. Para muitas pessoas, a simpatia de uma corrida de patos já é engraçada, mas nós deixamos a conclusão engraçada para o final.

A maior flexibilidade da anedota, em oposição à piada, é o que a torna um recurso tão valioso. No final de sua vida, Mark Twain foi obrigado, por pressões financeiras, a embarcar em turnês de palestras por todo o mundo. Nessas palestras ele contava as mesmas piadas diversas vezes – e, espantosamente, o resultado era sempre o mesmo. Suas plateias enlouqueciam de tanto rir. As pessoas que ouviram as palestras de Twain contaram que alguns dos ouvintes pareciam sentir dor de tanto rir. Até certo ponto, as anedotas de Twain tinham esse efeito simpatia porque eram engraçadas. Mas o mais importante é que ele era capaz de encurtar ou prolongar as anedotas, ou fazer-lhes outras atrações, baseado na sua compreensão da plateia. Isso não é possível com uma piada, na qual o começo, meio e fim são predeterminados. Com isso em mente, oradores eficientes têm um estoque de anedotas, casos informativos e narrativas inspiradoras.

Além disso, eles sabem com o em pre-gar esses recursos para obter o m áxim o efeito. Eles sabem ler a m ente coletiva de sua plateia baseados na reação que um a anedota provoca, e tam bém sabem com o aj ustar a narrativa baseados nessa reação.

Na categoria geral da anedota, um orador pode escolher dentre diversas subcategorias. Por exemplo, se você se sente m ais à vontade com um estílo inform al, pode usar o que cham am os de aparte. Trata-se de um com entário aparentemente casual, feito a partir de um a passagem do discurso – um com entário que ganha força por parecer espontâneo e não planej ado. Abraham Lincoln, de acordo com m uitos relatos, era um m estre do aparte. Com frequênci Lincoln pausava sua apresentação em algum ponto crucial e com eçava a seguir em outra direção – norm al-m ente após falar “isso m e lem bra de um a história”. O aparte é ótim o para atrair a atenção. Ele funciona m elhor quando você sente que a concentração da plateia está dim inuindo. Quando seus ouvintes estiverem lutando para acom panhar seu raciocínio, eles reagirão a um aparte engraçado da m esm a forma que um corredor de m aratona reage a um copo de água. Com o aparte você revigora o público antes de voltar ao tópico

principal. E se for feito de forma correta, o aparte se encaixará com perfeição no corpo do seu discurso. Você pode até fingir surpresa, principalm ente se passou horas praticando em segredo no seu quarto de hotel.

Um a das subcategorias m ais úteis da anedota é a da m ancada. Você conta a história de algum erro ridículo que com eteu. Ao fazê-lo, você con-quista não apenas o afeto e a sim patia da plateia, m as tam bém sua adm iração. Eles gostam de você porque é um ser hum ano falível, eles sentem pena porque você com eteu um erro com preensível, e adm iram você porque foi capaz de adm itir o próprio erro.

Vam os estudar um pouco m ais a fundo a m ancada, porque com alguns aj ustes você poderá torná-la m uito eficaz. Houve um tem po em que as pessoas riam m uito dos grandes disparates. Acreditava-se que um pouco de dor e crueldade era essencial ao humor. Um a m ancada que causasse o incêndio de um a casa ou o naufrágio de um navio faria as pessoas rolarem no chão de tanto rir. Mas um a m ancada m oderna funciona de m odo diferente. Quem já assistiu ao seriado de tevê *Seinfeld* sabe que o que funciona, hoj e, é basear sua m ancada em um a prem issa o m ais despretensiosa possível. Nós acham os que é m uito m ais engraçado perder a tam pa do tubo de creme dental do que escorregar em um a casca de banana na frente da rainha da Inglaterra. Tam bém é m uito m ais fácil encontrar histórias

despretensiosas no nosso dia a dia. Então, pense um pouco nas pequenas coisas da sua vida que deram errado, e vej a se conseguir transformá-las em anedotas ao estilo de *Seinfeld*. Com o próprio Jerry Seinfeld disse, sua série de tevê devia ser sobre *nada*. Na verdade, era um a série em que o que acontecia era o mais próximo do *nada*, e era isso que a tornava engraçada. Tendo esse conceito em mente você poderá encontrar muito material engraçado nas coisas que lhe acontecem todos os dias.

Espero que tudo isso faça sentido para você. Espero até que você ache graça nisso. Mas vamos encarar uma possibilidade desagradável. Suponha que você esteja na frente de uma plateia, contou anedotas, saiu pelo caminho dos apartes e falou sobre perder a tampa do tubo de creme dental – e nada disso funcionou.

Sim, pensem ente não teve graça. Você sabe e eles sabem. Se isso acontecer, parabéns, porque você conseguiu entrar em um dos terrenos mais férteis do humor contemporâneo. Pense nisto: o programa de entrevistas é um das criações mais originais da cultura popular. Ele nasceu com a introdução da televisão, e continua, até hoje, a mudar e se desenvolver. Mas, durante toda sua existência, uma piada específica foi utilizada e reutilizada por todos os apresentadores dos programas de entrevista, incluindo Jay Leno e David Letterman. Trata-se, sim, de uma piada sobre as piadas que não são engraçadas. De Steve

Allen, na década de 1950, a Conan O'Brien no século XXI, com ediantes construíram carreiras reagindo à *incapacidade* das plateias em rir. Ao fazer um a

careta toda vez que uma piada não dá certo, um comediante está repetindo a mesma piada várias vezes. Podem os chamar essa piada de recuperação. Se você a fizer corretamente, ela será engraçada. Então, aprenda a explorar sua vulnerabilidade em vez de escondê-la. Aprenda a tornar engraçada a falta de graça do seu material. Todo orador deveria tentar aprender esse aspecto básico do humor contemporâneo.

O humor tem muitos recursos. Talvez você nunca tenha parado para analisá-los – você apenas ria quando achava que algo era engraçado. Mas conseguindo enxergar as categorias do humor e com preendimento quais são os próximos do seu estilo pessoal, você aumentará sua capacidade de fazer os outros rirem.

Contudo, esse é outro caso de “boa e má notícia” – que você sabe com

o é engraçado. A boa notícia é que você pode aprender a reconhecer as categorias do material humorístico e formar um arsenal de coisas engraçadas. A má notícia é que você pode ter o material mais engraçado do mundo, mas ainda tem que saber apresentá-lo eficientemente.

A boa apresentação depende da sua capacidade de lidar com material cómico da melhor forma possível. Quantas vezes você ouviu uma pessoa contar uma anedota longa, com plicada, para engolir o final e arruinar a história? A mesma coisa pode acontecer com uma piada curta ou até mesmo com uma tirada.

Piadas e anedotas são apenas material primário. Elas precisam ser trabalhadas para se encaixarem com perfeição na sua fala. E, de modo importante, elas têm que ser pertinentes ao sentido geral da sua apresentação. Seu humor não pode ser um fim em si mesmo. Ele tem que reforçar o motivo pelo qual você está na frente da plateia, e sua apresentação tem que mostrar que compreende isso.

Oradores eficazes não contam piadas apenas para conseguir risadas. Eles utilizam o humor para ilustrar sua mensagem. É provável que você tenha sido convidado para informar e instruir uma plateia. Você também bem deseja entreter os, porque, ao fazê-lo, terá maior sucesso na sua tarefa principal. Um uso criterioso do humor na sua fala poderá atrair o público do seu lado. Mas quanto humor numa plateia pode absorver em uma palestra? Quantas piadas ou anedotas as pessoas conseguem ouvir antes que o humor se torne contraproducente? Essa pergunta não tem uma resposta simples porque tudo depende do seu desempenho.

Para apresentar bem material humorístico, você precisa praticá-lo e aperfeiçoá-lo. Depois que você encontrou um conteúdo que parece promissor, o próximo passo é trabalhá-lo na sua cabeça. Isso não significa que você tenha que analisá-lo intelectualmente – na verdade, fazer isso é a forma mais rápida de destruir qualquer energia cómica. Em vez disso, aprenda a ouvi-lo dentro da sua cabeça. Depois, assim como deve fazer com todo seu material de oratória, pratique a apresentação em voz alta, para si mesmo e seus amigos. Você aprenderá algo novo em cada repetição.

Mark Twain disse: “Uma história engraçada pode, às vezes, ser um trabalho

artístico elevado e delicado, desde que seja um artista a contá-la. Mas a arte não é absolutamente necessária para se contar uma história

cômica. Na verdade, qualquer um pode fazê-lo". Isso é verdade, mas até mesmo contar uma piada simples requer certa habilidade. Ritmo, entonação e pausas são elementos críticos que podem fazer humor decolar ou afundar, e dominá-los em uma história específica exige tentativa e erro. Então, não arrisque seu humor diante de uma plateia cheia antes de ter certeza de que conseguirá apresentá-lo bem, baseado em numerosos ensaios. Depois que você tiver testado com sucesso seu material cômico em uma apresentação, use-o novamente, com a maior frequência possível, e varie a ênfase dada aos elementos.

Tenha consciência da relação crítica entre a cadência e o efeito cômico.

Cadência é, em essência, a distância entre as várias partes de uma história ou piada. É o tempo entre o estabelecimento da situação e sua conclusão cômica.

Para aprender isso, observe como os profissionais criam o ritmo certo entre começo, meio e fim de uma piada. Perceba como o tipo de plateia pode influenciar a cadência da história. Ouvintes mais jovens e cheios de energia podem querer um ritmo mais rápido do que uma multidão da terceira idade.

Assim, sua cadência deve variar conforme você fala para uma turma de estudantes de faculdade ou um grupo de aposentados.

Quanto mais você souber sobre seu público, mais afinado pode ser o seu humor. Então, descubra tudo que puder sobre sua posição demográfica, interesses, inclinações políticas, times favoritos – absolutamente tudo que conseguir. Cada grupo ou organização tem sua própria história, que pode ser estudada. Procedimentos, rituais e indivíduos específicos podem ser solo fértil para o humor. converse com os organizadores do evento e mesmo amigos antigos da organização. Depois, pense na natureza do evento. Um a cerimônia de premiação, por exemplo, com objetivo sério de reconhecer aqueles que tiveram grandes realizações, pode não ser o melhor evento para a utilização de humor. Uma apresentação técnica talvez não seja o assunto para piadas, mas pode ser que a plateia precise de algumas risadas exatamente por causa da natureza árida do assunto. Com prática e experiência você aprenderá a avaliar corretamente cada área, e com o resultado sua estatura de orador irá crescer.

Algumas pessoas dizem: "Eu nunca conseguia usar humor no meu discurso; eu não fico à vontade com isso". Mas qualquer pessoa pode

usar hum or e todo orador deveria saber em pregar essa poderosa técnica. Então, para encerrar, vam os rever alguns princípios básicos para se ter em m ente.

Prim eiro, certifique-se que a piada seja adequada à situação e engraçada para você. Se você achar que algo não é engraçado, não pode esperar que o público ache. Isso pode parecer tão básico que nem precisa ser m encionado, m as é im pressionante quantos oradores ignoram essa prem issa e acabam usando um m aterial batido que nunca os faria rir, m as que parece seguro. Esse é um grande erro. Assim com o um vendedor não deveria tentar vender um produto que não usaria, você não deve contar um a piada que não o faz rir.

Segundo, antes de em pregar hum or em um discurso, faça um teste com am igos ou um pequeno grupo de pessoas. Mesm o que sua experiência não dê certo de im ediato, não desista rápido dem ais. O problem a pode estar na apresentação. Pode dem orar algum tem po para você se sentir à vontade com um a história. Você deve usar hum or em um discurso só depois de conseguir fazê-lo com tranquilidade e após testá-lo várias vezes.

Terceiro, tenha certeza que o hum or está relacionado com o conteúdo da sua apresentação. Hum or não deve ser um fim em si m esmo.

Fazer sua plateia rir é um a coisa boa, m as não é a razão pela qual você está diante dela. Se não am arrar o hum or com o assunto principal, o público pode até rir, m as vai ficar se perguntando o que você está querendo dizer.

Finalmente, tom e cuidado para que o hum or não domine sua identidade atrás do púlpito. Você quer ser conhecido com o orador de alto im pacto, não com o com ediante. O hum or deve ser um dos muitos elem entos com que você constrói suas apresentações. Se a sua personalidade de orador for dom inada pelo elem ento côm ico, a plateia pode ter dificuldade para confiar em você quando abordar um assunto sério.

Muito j á se pesquisou na tentativa de identificar exatamente o que faz as pessoas rirem . A pessoa que surgir com a resposta definitiva ganhará um a fortuna. Mas você não precisa ser um filósofo do hum or para usá-lo em suas apresentações, e quando você conseguir em pregá-lo com eficiência verá que não existe recurso m ais poderoso para conquistar o público. O desafio é usar o hum or de m odo que, lem

brando das piadas, a plateia lembra da sua mensagem.

Poucos discursos, tendo produzido um efeito elétrico na plateia, podem ser capturados na fotografia sem cor de uma transcrição impressa.

– ARCHIBALD PHILIP PRIMROSE

A liberdade não funciona tão bem na prática quanto nos discursos.

– WILL ROGERS

Discursos de posse devem evitar tudo que cheire a política partidária, preferências políticas, sexo, religião e opiniões desnecessariamente firmes.

Apesar disso, deve haver um discurso: os discursos, na nossa cultura, são o vácuo que preenche um vácuo.

– JOHN KENNETH GALBRAITH

5

Histórias e autorrevelação – como

conquistar atenção e respeito

Boa notícia! As informações deste capítulo podem transformar você, quase instantaneamente, de um pleto novato em profissional experiente. Assim, leia-o com atenção, pratique e comece a fazer acontecer o que aprendeu. Apenas por usar as técnicas e os recursos que receberá neste capítulo 5 você se tornará, imediatamente, um orador mais eficaz do que 99% das pessoas.

Para comemorar, vamos imaginar um jantar de aposentadoria em que dois diferentes convidados vão fazer um brinde ao homem enagulado. O primeiro brinde é feito pelo diretor financeiro da empresa presa. Ele diz: “Eu sempre admirei a sagacidade com que ele administrou seu fundo de aposentadoria. Ele otimizou as deduções fiscais ao máximo e sua conta cresceu consistentemente a cada ano fiscal”. Aplausos educados são ouvidos, e o diretor financeiro se senta.

Então, outro colega do aposentado comemora seu brinde. Essa pessoa conhece o homem enagulado há muitos anos. Ele descreve o jeito em que seu melhor amigo marcou os únicos dois pontos de sua médioocre carreira no basquete. Ele conta que “faltavam poucos segundos para o jogo acabar; ele tinha a bola e o cesto aberto até a cesta. Mas, então, algo muito esquisito aconteceu. Ele comemorou a cair, o que foi

estrano, porque não havia ninguém perto dele. Pareceu que ele tinha tropeçado no próprio pé, ou algo assim . De qualquer modo, ele tinha que se livrar da bola antes de cair no chão, então ele a arremessou de qualquer jeito, e fez a cesta! – e foi assim que ele ganhou o apelido que, com o vocês sabem , é Chuá”.

Os dois homens falaram sobre o mesmo assunto: seu amigo Igo. Mas a abordagem do assunto foi feita de formas completamente diferentes. O tópico do primeiro brinde é difícil de visualizar ou dramatizar. O segundo pinta o quadro de um incidente específico, enriquece-o com humor e dramatiza, e então o conecta ao presente com a origem do apelido do amigo Igo. Nós ficamos sabendo algo sobre o homem em que está se aposentando, mas também ouvimos uma história vívida. Mais do que uma coisa está acontecendo. Neste capítulo vamos definir os diferentes

elementos de um discurso eficaz, seja um brinde em uma pequena reunião para homenagear um aposentado, ou um discurso para uma grande assembleia de acionistas.

Em qualquer apresentação oral de grande impacto, certos elementos devem estar presentes. As únicas exceções são apresentações simples com PowerPoint ou reuniões informais no escritório. Em qualquer outra situação – sempre que você for convocado para ficar diante de uma plateia e falar por vinte, trinta e cinco minutos – você precisa emprestar estes elementos.

Primeiro, você precisa comunicar com clareza a informação ou a mensagem da sua palestra. Você precisa fazer seus dados chegarem à plateia. Você deve ter um tema ou uma tese, e sua apresentação deve ser clara e convincente. É por isso que você está lá, de pé, em primeiro lugar. Ainda assim, em termos de impacto, esta é, na verdade, a parte menos importante do seu discurso. Ninguém vai se lembrar desse aspecto da sua palestra, a menos que os outros elementos sejam excelentes. As informações que você tem para passar são importantes, mas informações sem impacto somem rapidamente da cabeça das pessoas. Então, continuem os para o próximo elemento essencial.

O segundo é com posto por histórias ou anedotas sobre pessoas que não você. No capítulo anterior discutimos com a plateia precisa rir – não apenas querer, mas precisar rir – e que também precisa ouvir histórias. Assim, se o que você faz é apenas lhe transmitir informações, não atenderá a uma das necessidades básicas dos seus ouvintes, e não fará bem seu trabalho de orador.

Que tipos de história você pode contar? A resposta a isso depende dos seus níveis de confiança e habilidade. Um orador realmente profissional faz com que cada apresentação seja uma experiência completa, física e emocionalmente.

Isso significa que a plateia pensa e sente – e não só em relação ao sentido, ela *ri* e *chora*.

Pense em alguns dos melhores oradores a quem você já assistiu. Com o que você se sentia ao final da palestra? Imagine que você sentia como se tivesse atravessado todo o espectro das suas emoções, indo das risadas às lágrimas. Um bom apresentador consegue isso, e o uso eficaz de histórias é um bom recurso para evocar um amplo espectro de experiências do ouvinte. No capítulo passado falamos da habilidade de Abraham Lincoln para capturar sua plateia com uma história engraçada. Imagine que Lincoln fosse capaz de fazer a mesma coisa com narrativas de diferentes tipos. Também é bom imaginar que Lincoln era eficiente, em parte, porque o objetivo principal das suas apresentações não era contar histórias. Suas plateias eram parecidas com debates ou discursos políticos.

Elas apreciavam as histórias de Lincoln porque essas narrativas eram pontos de partida para demonstrar algo e, eventualmente, um alívio após trechos muito intensos.

Você pode utilizar uma ampla variedade de materiais em prática:

qualquer apresentação, e deve procurar tirar vantagem disso. Quando você apresentar um ponto que seja central à sua tese, veja se consegue ligá-lo a uma história. Sempre que fizer as pessoas *pensarem*, procure fazê-las imediatamente *sentirem*. Conforme sua confiança aumentar, você será capaz de levar seus espectadores a experimentar um gammam ampla de emoções. As pessoas efetivamente esperam isso de você enquanto orador, ainda que possam não saber-lo conscientemente.

Certos tipos de história parecem funcionar sempre. E funcionam porque as pessoas conseguem se identificar com as situações e com os sentimentos e as emoções que as acompanham. Histórias sobre aviações e aeroportos são sempre boas. A maioria das pessoas gosta de viajar e acha o assunto estimulante. Mas os incômodos que acontecem nas viagens aéreas são um bom contraponto à alegria. Histórias sobre família e crianças também são eficazes. Praticamente todo pai e toda mãe já fez uma longa viagem de carro com os filhos

no banco de trás, de modo que esse é um cenário pronto para se usar. Se você quiser, por outro lado, contar uma história sobre a escalada do monte Everest, terá que gastar algum tempo descrevendo o cenário. Mas se quiser se conectar instantaneamente com a plateia, tudo o que precisará fazer é imitar seu filho dizendo “a gente já chegou?”

Independentemente do assunto ou do cenário, bons oradores nunca contam uma história só porque é boa. Ela tem que ser relevante para o tópico do discurso.

Tem que ilustrar um ponto. Com o disse Dale Carnegie, as histórias são a cobertura do bolo, não o bolo em si. Para amparar essa metáfora, podem os dizer que as histórias são um das duas camadas do bolo. A primeira camada, com o você se lembrar, é o conteúdo do informativo da sua apresentação, enquanto a segunda é com -posta pelas narrativas que você usar para ilustrar sua tese. Você também deve se lembrar que essas histórias devem ser sobre outra pessoa que não você. Isso porque o próximo elemento que vêm os analisar é a autorrevelação – e com o você pode usá-lo para tornar seu discurso em uma experiência completa e satisfatória para seus espectadores.

Em bora a maioria das histórias seja compreendida com o entretenimento, elas também podem servir como um mecanismo para fazer a plateia pensar e refletir. É exatamente assim que elas devem funcionar. O sucesso do seu discurso dependerá das mudanças internas que conseguir produzir nos seus espectadores. Nós já vimos como contar histórias sobre os outros pode ser um recurso valioso nesse aspecto. Mas falar sobre você – revelar-se e os desafios que já enfrentou – pode ser ainda mais essencial.

Contudo, isso precisa ser feito cuidadosamente. Lembrar-se, o principal conselho da organização Dale Carnegie é que o assunto favorito de qualquer pessoa é ela mesma. Essa preocupação deve fazer parte das suas revelações.

Suas experiências pessoais podem fornecer energia às suas apresentações, mas

de alguma forma você deve procurar sempre relacioná-las à plateia.

No mundo de hoje e foi elevado o limite de quanto as pessoas estão dispostas a revelar sobre si mesmas. Vivem os em uma sociedade que está acostumada à exposição pessoal nos *reality shows* e nas redes sociais.

Você não vai conseguir se conectar à plateia confessando que perdeu a tam pa do crem e dental. Já vim os com o essa “confissão” pode funcionar enquanto anedota, m as estam os olhando para um a nova cam ada do bolo. É nela que você conquistará o afeto e o respeito da plateia, além do respeito dela pelo grau de risco que você está disposto a aceitar. Você conquista a confiança deles ao confiar-lhes um a parte de si m esm o.

O lim ite até onde você pode ir depende do seu próprio nível de conforto, bem com o do am biente em que seu discurso transcorre. Se você está conduzindo um *workshop* sobre planej am ento financeiro pessoal, pode funcionar um a revelação sobre a vez em que estourou o lim ite do seu cartão de crédito. Mas, provavelm ente, esse não é o m om ento para falar de um problem a de saúde ou de um a situação trágica na sua fam ília. Ainda assim , essas questões podem ser perfeitam ente adequadas para um a plateia que espera um a conexão em ocional.

No *workshop* sobre planej am ento financeiro pessoal, você pode dizer algo com o: “Eu com ecei a m e perguntar se deveria procurar um cartão com taxa de j uros m ais baixa”. Mas em um retiro de fim de sem ana cuj o tem a é transform ação pessoal, ninguém vai querer ouvir falar de Visa ou American Express. Nesse caso, é m ais oportuno dizer: “Eu com ecei a m e perguntar se estava desperdiçando m inha vida em coisas sem im portância”. Você poderia até ir além , dizendo algo com o: “Eu tive que assum ir a responsabilidade pelo fracasso do m eu casam ento”.

Um a declaração dessas, com a autorrevelação que traz, corre o risco de ofender alguns espectadores. Tal afirm ação pode ser dem ais, em term os de exigência em ocional. Ao olhar tão intim am ente para dentro de si m esm o, você está pedindo aos outros que façam o m esm o. Mas e se eles não pude-rem ? Seus espectadores podem , sim plesm ente, se afastar de você. Por isso é sem pre crucial que toda história autorreveladora tenha um final positivo. Você pode m ergulhar tão fundo quanto quiser nos seus problem as pessoais, desde que m ostre as m udanças positivas que deles resultaram .

Autorrevelação é a form a m ais eficaz de atingir o coração dos seus espectadores, m as isso é diferente de atingir sua m ente. Ao com partilhar suas experiências pessoais você estará m ostrando que é um deles. Se analisar qualquer discurso eficiente, encontrará sem pre um a história pessoal dentro dele.

Pense no sincero discurso em louvor à m em ória da princesa Diana

que fez seu irmão, o conde de Spencer. Com o mundo inteiro assistindo ao funeral de Diana, ele disse: “A última vez que a vi foi em Londres, no dia primeiro de julho, seu aniversário. Com o era típico dela, Diana não estava comem orando seu dia com

amigas, mas participava de um evento para angariar fundos para caridade. Ela era a brilhante convidada de honra, é claro, mas prefiro me lembrar dos dias que passei com ela em m arço, quando ela foi nos visitar, a mim e meus filhos, em nossa casa na África do Sul. Sinto orgulho do fato de que, exceto quando Diana participou de um evento público com o presidente Mandela, conseguimos cuidar para que os fotógrafos não tirassem uma única foto dela. Isso significou muito para Diana e para mim”.

Repare como o orador evoca o sentimento de momentos particulares em família, mas esquece de descrever uma das figuras mais públicas do mundo. Em poucas linhas conseguimos apreender uma noção dos sentimentos de Diana e de seu irmão. Esse é um pequeno trecho de uma fala bem mais extensa, mas sem ele o discurso seria muito menos eficiente.

A habilidade de criar uma conexão íntima com a plateia sem preencher foi uma característica dos grandes oradores. Para entender isso, é preciso aprender a fazê-lo, você precisa compreender que um grande orador está sempre falando com uma única pessoa, não impondo o tom anhoso da plateia. Pense em Franklin D. Roosevelt, que começou a fazer uma série de transmissões de rádio à nação pouco depois de sua primeira eleição como presidente. Isso aconteceu em 1933, durante o pior ano da Grande Depressão. O país precisava de liderança, mas com um toque de gentileza. Até mesmo o título que Roosevelt deu para seus programas de rádio –

que se chamavam “conversas ao pé da lareira” – mostrava o gênio do presidente em dar uma escala humana a um grande empreendimento.

Em primeiro e mais importante lugar, Roosevelt visualizava sua plateia com os indivíduos, nunca um a massa de pessoas. Ele sabia que cada pessoa tinha uma experiência individual ao escutá-lo, de modo que procurava se dirigir a elas com o se falasse com apenas uma de cada vez. Isso é absolutamente necessário se você quiser criar uma conexão pessoal. Você deve visualizar uma única pessoa que representará toda a plateia. Imagine uma história sobre a vida dessa pessoa. Quais são seus desafios e oportunidades? O que ela quer e precisa?

Quanto mais específico você for sobre seu ouvinte, tanto mais conseguirá se conectar. Você sabe a cor dos seus olhos? Qual é sua roupa? Onde mora? Qual sua forma de ação? E suas condições financeiras? Existem dezenas de questões desse tipo, e você deve saber as respostas de todas.

Diga para você mesmo o que seu ouvinte imaginário é receptivo à sua mensagem. Trata-se de alguém simpatético à sua causa e que veio até você para pedir ajuda. Não importa o tamanho da sua plateia – pode até ser um a plateia gerada por meios de comunicação, com milhares de pessoas –, fale para essa única pessoa. Com prática você aprenderá a transpor o rosto do seu protótipo para qualquer grupo de espectadores.

Roosevelt imaginava essa pessoa, às vezes, sentada com ele em uma varanda ou, melhor, ao redor de uma mesa de jantar. Essa visualização criava uma

sensação de intimidade e confiança. Ainda que ele falasse em um microfone de rádio, o tom de sua voz e suas expressões faciais eram as de um amigo íntimo. Se franzir o rosto sua voz soará áspera e fria, mas um sorriso fará com que soe caloroso e acolhedor. O rosto do presidente se iluminava com o se estivesse, de fato, sentado junto à lareira com seu ouvinte. As pessoas sentiam isso, o que criava uma forte ligação afetiva.

Enquanto falava, as mãos de Roosevelt moviam-se com gestos simples e naturais. A maioria das pessoas pensa que a boa comunicação depende da boca, mas essa é uma visão muito limitada. Um comunicador eficaz usa todo o corpo.

Ao usar essas técnicas você cria um ambiente em que as emoções são transmitidas harmônica e naturalmente. Assim cria-se a base para o tipo de autorrevelação que é um elemento muito valioso da boa oratória. Seus espectadores devem sentir que conhecem você, quando terminar sua apresentação. Eles não precisam saber tudo de você – é sempre uma boa ideia deixar as pessoas usarem um pouco de imaginação –, mas os muitos dos fatos essenciais devem ser comunicados. Onde você cresceu? Com quem era sua família quando você era criança? E com quem é sua família agora? Você é solteiro ou casado? Se tiver filhos, contar uma história sobre eles é uma ótima oportunidade para se conectar com todos os outros pais da plateia.

Acredito que você esteja vendo que usar histórias de modo eficiente é algo comum. Você precisa ser intuitivo e racional ao mesmo tempo

po. Você precisa equilibrar em oções autênticas com as decisões corretas sobre com o usá-las.

Você tem que ser sincero, mas tam bém esperto. Ao desper-tar suas próprias em oções enquanto orador, você espera evocar as mesmas em oções na plateia.

Mas tudo isso deve acontecer dentro de determinadas diretrizes táticas. Estas são com o a rede e as linhas em um a quadra de tênis. Elas são os limites que dão sentido ao conteúdo emocional do seu discurso. Sem a rede e as linhas, um ótim o saque no tênis nem é um saque. É só alguém batendo em um a bola. Da mesma forma, histórias emocionantes em um discurso precisam ter contexto e organização racionais.

Vamos analisar algumas das principais táticas que devem ser pregadas, não importa o quanto emocionalmente cativante sua apresentação possa ser. Em toda oratória, e em especial na narração de histórias, você está sempre fazendo escolhas. Estas são emocionais, mas você também tem a decisão racionais, ao usar, por exemplo, uma palavra no lugar de outra. Essas decisões não são sempre fáceis, e muitos oradores acabam fazendo as escolhas erradas.

Quando é hora de escolher suas palavras, duas regras são essenciais. A primeira é a da economia. Isso significa usar o menor número de palavras para dizer o que você quer. Se há um tópico que você pode explicar com dez palavras, não use vinte. Nem mesmo o doze. Na verdade, veja se consegue se expressar

com oito. Qualquer coisa que contribua para formar pensamentos obscuros e retorcidos precisa ser eliminada. Às vezes o mais difícil é se livrar de frases de que você gosta, mas que não contribuem com o tema principal.

Provavelmente você ouviu esse mesmo conselho do seu professor do terceiro ano. Mas aqui está uma coisa que você não sabia, e da qual nunca deve se esquecer se deseja ser um orador de alto impacto: você precisa usar o menor número de palavras em uma oração porque terá que repetir uma variação dessa oração duas ou até três vezes. Essa é uma diferença básica entre a linguagem escrita e a falada. Quando você escreve um livro, suas palavras ficam fixas na página para os leitores lerem. Se eles não compreenderem exatamente o que você quis dizer, podem reler as palavras quantas vezes quiserem. Mas em uma plateia ao vivo não tem essa opção. Suas palavras existem por um instante, e então desaparecem. Não há

reprise na apresentação ao vivo. Então, seja um a descrição na história ou um a informação importante, você precisa encontrar um a forma de transmitir a mensagem a mais de uma vez. Você também bem precisa fazê-lo de modo mais conciso e contundente possível. É por isso que é necessário usar o menor número de palavras possível em qualquer oração.

Mas isso é só o começo. Você deve não apenas usar o menor número possível de palavras, mas também as mais simples possíveis.

Superestimar o vocabulário da sua plateia é um grande erro, porque você corre o risco de dispersar sua atenção imediatamente. Quando Ronald Reagan, conhecido como o Grande Comunicador, dirigiu-se a Mikhail Gorbachev, ele não disse: "Cada arada secretário-geral, exigiu neste momento que esse obstáculo geopolítico físico e metafórico seja removido". Mas disse: "Sr. Gorbachev, derrube esse muro".

Memorize esse exemplo e você nunca terá problemas com o nível do seu vocabulário.

Sempre que você contar uma história ou com partilhar uma informação pessoal sobre si mesmo, certifique-se que a ligação com o tema central da palestra é explícita e que você não ofenderá nem uma única pessoa da plateia.

Existem diversas razões para isso. É possível, por exemplo, que suas histórias sejam tão envolventes que os espectadores se esqueçam do real objetivo de sua apresentação. Ou, se as histórias não forem envolventes, é possível que a plateia simplesmente perca a concentração. Assim, mantenha a ligação com seu tema através de ênfase e repetição nos momentos adequados. Quando Martin Luther King Jr. discursou no Memorial de Lincoln, ele repetiu uma oração: "Eu tenho um sonho". Mesmo que não tenhamos certeza do que ele disse entre as repetições, nós sabemos que ele repetiu esse tema a diversas vezes. Esse era um ponto básico, e ele garantiu que não fosse esquecido.

Outra coisa importante é o uso de acessórios sempre que tiver a oportunidade.

Mostre algo para a plateia. Reproduza uma gravação breve ou projete uma imagem. Lembrar-se da máxima "uma imagem vale por mil palavras"? Então dê

algo para sua plateia além da experiência de apenas ouvir sua voz. Mesmo que não tenha nada para lhes mostrar, você pode usar gestos

e linguagem corporal para acrescentar um a dim ensão visual à sua fala. Use energia física para m ostrar com o você m esm o está interessado no assunto. Não fique parado lá, na frente de todos. Que o seu discurso seja um a experiência visual, além de auditiva. Essa é a diferença entre ler um discurso e fazer um a apresentação.

Cuidado com seus “ahns” e “nés”. A maioria das pessoas não percebe com o essas sílabas perdidas invadem sua com unicação oral, principalmente quando estão falando diante de um a plateia. “Ahn” e “né” são expressões de nervosismo.

São formas inconscientes de ganhar tempo porque você não tem certeza do que vai dizer em seguida. Então, quanto mais preparado você estiver, menos nervoso ficará, e menos terá que enrolar. Você deve sempre pre falar calorosamente, mas sua voz também deve transmitir concentração e firmeza. Oprah Winfrey é uma das melhores do mundo nesse aspecto. Ela sempre parece interessada e entusiasmada, mas concentrada e no controle. Isso faz com que a plateia se sinta da mesma forma.

Há tanto o que falar sobre como conquistar a plateia que este capítulo poderia se transformar em um livro inteiro. Nós falamos da necessidade de comunicar os temas básicos da sua palestra e também discutimos a importância de se criar uma conexão emocional com a plateia. Examinaremos duas formas de fazer essa conexão: a primeira com histórias sobre outras pessoas; a segunda com partilhando informações sobre si mesmo. Esses são os recursos para ganhar o respeito e o afeto do seu público. Também discutiremos táticas práticas para maximizar seu impacto, com o escolher o vocabulário certo e em pregar recursos visuais atraentes.

Mas todas essas técnicas são meios para se atingir um objetivo. Qualquer bom orador deseja mais do que apenas a atenção e o afeto da plateia. Um bom orador deseja inspirar ação. Vamos estudar como fazer isso no capítulo 6.

ESTUDO DE CASO: Eleanor Roosevelt

Trecho do discurso “Luta pelos Direitos Humanos”, de Eleanor Roosevelt, feito em 28 de setembro de 1948, em Paris, França: Esta noite eu venho para conversar com vocês sobre um dos questões mais importantes do nosso tempo – a preservação da liberdade humana.

Escolhi discutir este assunto aqui, na França, na Sorbonne, porque as

raízes

da liberdade humana se lançaram há muito tempo neste solo, e desde então aqui elas têm se alinhado. Aqui foi proclamada a *Declaração dos Direitos do Homem*, e aqui os grandes líderes da Revolução Francesa –

liberdade, igualdade, fraternidade – incendiaram a imaginação dos homens. Escolhi discutir este tema na Europa porque ela tem sido o cenário das grandes batalhas entre liberdade e tirania. Escolhi discutir este assunto nos primeiros dias da Assembleia Geral porque a questão da liberdade humana é decisiva para o acerto de diferenças políticas existentes e para o futuro das Nações Unidas.

O presidente Franklin Roosevelt era um magnífico orador, mas quando ficou debilitado demais para viajar pelo país levando sua mensagem política, voltou-se para sua esposa, Eleanor, que falou em seu nome. Eleanor era extremamente inteligente e bem articulada, mas ela tinha um medo opressor de falar em público. Seu medo falava, em um discurso famoso, que “a única coisa de que devem ter medo é o próprio medo”, e Eleanor apega-se ao conselho. Ela olhou seu medo nos olhos, conquistou-o e tornou-se a maior oradora de seu tempo.

Em seu livro *You Learn by Living* (Você aprende vivendo), Eleanor Roosevelt exortou seus leitores a não se acovardar diante dos perigos do mundo, mas a encará-los de cima para baixo, assim como ela fez com seu medo de falar em público: “Você ganha força, coragem e confiança em cada experiência em que realmente para e encara o medo de frente... Você deve fazer aquilo que acha que não consegue fazer”.

Aquilo que Eleanor Roosevelt achava que não conseguia fazer – falar em público – tornou-se uma das coisas que ela fazia melhor. Ela fez discursos em todo o mundo sobre uma variedade de tópicos.

SOBRE O DIA DA VITÓRIA

O dia pelo qual os povos do mundo rezaram chegou, afinal. Há muito agradecemos em nosso coração. A paz não chegou, contudo, com o resultado do tipo de poder que conhecemos no passado, mas com o resultado de uma nova descoberta que ainda não está totalmente compreendida, nem mesmo desenvolvida.

SOBRE OS DIREITOS CIVIS

Nós temos uma grande responsabilidade, nos Estados Unidos, porque oferecemos o melhor exemplo que talvez exista em todo mundo do fato de que se diferentes raças se conhecerem poderão conviver em paz.

SOBRE O ATAQUE A PEARL HARBOR

Boa noite, senhoras e senhores. Falo a vocês, esta noite, em um momento muito sério da nossa história. O Gabinete está reunido e os líderes do Congresso estão com o presidente. Representantes do Departamento de Estado, do Exército e da Marinha passaram a tarde com o presidente. Na verdade, o embaixador japonês conversava com o presidente no exato momento em que aviões japoneses bombardeavam nossos cidadãos no Havaí e nas Filipinas, e afundavam um de nossos cargueiros carregado de madeira a caminho do Havaí.

SOBRE ARTE

Acredito que todos têm os sentimentos, agora, que a apreciação da beleza é algo de vital importância para nós, mas também temos a consciência do fato que somos um país que ovem, e somos um país que ainda não conhece direito seu próprio gosto.

SOBRE PENSÃO PARA OS IDOSOS

Acredito não precisar discutir os méritos da pensão para idosos com minha plateia. Já faz muitos anos desde o momento em que aceitamos o fato, creio, por todo o país, que é direito das pessoas idosas, após trabalharem duro por toda sua vida e, sem que tenham culpa, não puderem prover seu sustento na idade avançada, que seja amparados nos últimos anos de sua vida.

As figuras públicas de nossos dias já não conseguem escrever seus próprios discursos e livros, e existem evidências de que também não conseguem ler-los.

— GORE VIDAL

Discursos de formatura foram inventados, em grande parte, porque existe a crença de que os formandos das faculdades não podem ser soltos no mundo sem que tenham sido devidamente sedados.

— G. B. TRUDEAU

A melhor forma de fazer parecer que você sabe do que está falando é saber do que está falando.

Motivando seus ouvintes

a entrarem em ação

Um bom orador é com o o capitão de um navio. O navio tem um a posição e um destino. O capitão está sem pre ciente do destino e tam bém da posição do seu barco em relação ao obj etivo final. Pergunte a qualquer com andante de navio aonde está indo e ele sabe lhe dizer instantaneam ente – e com um a frase.

Quantos oradores sabem fazer o m esm o? Muitos querem realizar várias coisas diferentes, ou pelo m enos acham que querem . Com o resultado, são incapazes de concentrar seus esforços, seu raciocínio e seu coração em qualquer coisa específica. Tudo isso leva a dúvidas e confusões, prim eiro nos próprios oradores, depois na plateia. Eles não reconhecem com o é essencial escolher um destino im portante e depois navegar até ele. Mas se aprender a fazer isso, você poderá estabelecer e alcançar obj etivos para cada um a das suas apresentações, até constituir um a lista de realizações, com o orador, da qual poderá se orgulhar.

O estranho é que, às vezes, o problem a do orador é exatam ente oposto. Em vez de não saber para onde seu navio está indo, o barco está parado. Parece que o discurso ficou no estaleiro e que poderia permanecer lá até com eçar a se despedaçar pela ferrugem e falta de uso. O m otor de um navio não é ligado até que ele tenha para onde ir. O m esm o acontece com um a apresentação oral. Por isso é tão im portante que todo discurso tenha um destino que o orador deseja alcançar – um lugar onde a plateia se sentirá m elhor do que onde estava antes da palestra. Se o apresentador não possuir um obj etivo claro, sua fala nunca levantarará âncora. Talvez os m otorese nunca sejam ligados e a plateia nunca conhecerá a em oção de navegar até o destino que em erge aos poucos durante a viagem .

Se alguém interrom pesse você no m eio de um a apresentação e lhe perguntasse qual o próxim o destino – ou seja, para onde está indo sua palestra –, você saberia responder com um a frase sim ples, com o o capitão na ponte de com ando de seu navio? Em caso negativo, talvez devesse refletir um pouco sobre

isso. É claro que a hora para isso não é enquanto o discurso está em andam ento.

A melhor hora para essa reflexão é muito antes da apresentação, e se você tem um planejamento para o futuro próximo, a hora é agora.

Quando você se imagina com o orador, qual aspecto das suas apresentações você gostaria de reforçar? Transmitir suas ideias com mais clareza? Ou você quer tocar mais profundamente as emoções dos seus ouvintes? Mas antes de escolher sua resposta, deixe-me fazer uma pergunta ainda mais importante.

Com o orador, por que você deseja causar mais impacto intelectual ou emocional? Por que deseja ser um orador, em primeiro lugar? Desta vez, não é necessário responder, porque a resposta é óbvia. Você quer fazer seus ouvintes entrarem em ação. Você pretende que eles façam algo baseados no que ouviram. Você não deseja que eles digam: "Foi um discurso maravilhoso". Você quer que eles digam: "Vam os lá!"

Um discurso é feito em público por apenas três razões básicas: para informar, entreter ou inspirar ação. Esta última é, de longe, a razão mais frequente, mais importante e mais desafiadora. Fazer com que seus ouvintes entrem em ação não é uma questão de sorte, nem é um talento que certos oradores têm e outros não.

É uma habilidade que pode ser aprendida e domínada. Existem métodos inteligentes e claros para se aprender essa habilidade, com o qual você está pronto para descobrir.

O primeiro passo é ganhar o interesse, a atenção e a confiança dos seus ouvintes. Já falei sobre isso nos capítulos anteriores. A menos que você alcance esses objetivos básicos – principalmente ganhar a confiança da plateia – os ouvintes podem não ter fé naquilo que você diz.

A melhor maneira de ganhar confiança é mostrar que você merece. Em uma apresentação oral, isso significa mais do que apenas mostrar um conjunto de informações e números. A esse respeito, Dale Carnegie gostava de citar J.

Pierpont Morgan, um dos homens mais ricos do mundo no começo do século XX. Morgan disse que, assim como o caráter é o elemento mais importante para se obter crédito de um banco, a percepção do seu caráter também é crucial para se obter a confiança da plateia. Você mesmo provavelmente já percebeu isso.

Palestrantes fluentes e espirituosos não são tão eficientes quanto oradores menos brilhantes, mas mais sinceros.

Em um a turm a de oratória da organização Dale Carnegie havia um estudante de aparência im pressionante. Quando se levantava para falar ele dem onstrava espantosa fluênci de pensam ento e linguagem . Mas, quando term inava, a m aioria do público sim plesm ente observava com o ele era inteligente ou com o sua aparência era notável. Ele causava um a boa im pressão na superfície, m as apenas na superfície.

Na m esm a turm a havia um a m ulher que trabalhava com o consultora de seguros. Ela era baixa, às vezes gaguej ava à procura de um a palavra e não se

expressava elegantem ente. Mas um a profunda sinceridade brilhava em seus olhos e vibrava em sua voz. As pessoas naturalm ente prestavam atenção ao que ela dizia. Mesm o sem saberem por que, elas tinham fé nessa consultora, e por conta disso, estavam prontas para colocar em ação as ideias que ela apresentava.

Para um orador, sinceridade é qualidade que se sobrepõe a todas as outras.

Sinceridade profunda e genuína é a prim eira característica de todos os apresentadores dignos de confiança. Nenhum a plateia pode negar a veracidade das em oções que você sente em um nível profundo, e nenhum a plateia *pensaria* em negá-las. Pelo contrário, seus espectadores querem sentir o m esm o que você está sinceram ente sentindo. Eles querem com partilhar suas experiências de vida durante os poucos m om entos em que você está diante deles.

Para dar esse presente a um a plateia, você prim eiro tem de dá-lo a si m esm o.

Você precisa se abrir para seus sentim entos antes de poder oferecê-los aos outros. É norm al que, em situações de alta carga em ocional ou de estresse, as pessoas procurem form as de escapar ao desafio que o m om ento apresenta. Elas confiam no que pensam que devem sentir, em vez de m anifestar aquilo que realm ente trazem no coração. Se você con-seguir evitar essa arm adilha e ser totalm ente honesto consigo m esm o, irá descobrir um vasto estoque de sentim entos que poderá com partilhar com seus ouvintes. Sua sinceridade será óbvia, e sinceridade é a prim eira e m elhor form a de conquistar a confiança do seu público.

A essência disto é a capacidade de basear sua m ensagem na sua experiência de vida. Se você apenas oferecer suas opiniões, as pessoas

podem confrontá-las com as suas próprias. Se o seu discurso apenas relatar o que você ouviu ou repetir o que leu, terá sem pre um jeito de produto de segunda mão. Mas aquilo que você viveu e sentiu pessoalmente será genuíno. A verdade do que você fala não é apenas uma opinião; é sua história, sua vida. E com o você é a auto-ridade mundial nesse assunto, seu público não terá escolha a não ser acreditar em você.

Não é necessário que você esteja sozinho na hora de conquistar a confiança da plateia. Muitos oradores enfrentam dificuldades sim plemente porque não foram apresentados propriamente. A apresentação de uma ideia deve nos conduzir até o assunto de modo que queiram os ouvir sua discussão. A apresentação de um orador deve nos conduzir até fatos relativos a ele; fatos que demonstram a capacidade do orador para discutir um assunto em particular.

Um a apresentação deveria “vender” tanto o assunto quanto o orador para a plateia. E deveria fazê-lo da forma mais enfática e econômica possível.

Isso é o que uma introdução deve fazer. Mas em noventa por cento das vezes não é o que acontece. Dale Carnegie testemunhou isso pessoalmente quando presenciou a apresentação do grande poeta irlandês William Butler Yeats, que iria ler sua própria poesia. Apenas três anos antes Yeats tinha recebido o Prêmio Nobel de Literatura, a maior distinção que um homem de letras pode receber.

Ainda assim, nem dez por cento da plateia conhecia o prêmio ou a significância de Yeats na Literatura. Tudo isso deveria ter sido mencionado na apresentação.

Isso teria que ser anunciado mesmo que nada mais fosse dito.

Mas o mestre de cerimônias ignorou completamente esses fatos. Ele preferiu divagar sobre seus próprios pensamentos a respeito de mitologia grega e poesia.

Sem dúvida ele não tinha consciência que seu ego o forçava a tentar impressionar a plateia com seu conhecimento e sua importância. Na verdade ele era realmente importante, conhecido internacionalmente com o orador, e já fora ele próprio apresentado milhares de vezes. Dale Carnegie com preencheu exatamente o que estava acontecendo. A importância do apresentador fez com que ele fosse um fracasso total em destacar a importância de outra pessoa.

Se isso pode acontecer com um escritor que ganhou o Prêmio Nobel,

com o evitar que aconteça com você? Bem, é necessário um pouco de diplomacia.

Então, com toda humildade possível, vá até a pessoa que o apresentará e forneça-lhe algum as informações. Suas sugestões serão muito apreciadas.

Indique os tópicos que gostaria que fossem mencionados; tópicos que mostram por que você está qualificado a falar desse assunto em particular. Esses são os fatos que a plateia deve saber e que conquistarão para você a atenção dela. É

uma boa ideia escrever esses tópicos em um cartão, para que o apresentador possa se referir a eles da forma mais precisa possível.

Nós falamos da importância da sinceridade na conexão com a plateia. Outra qualidade – vamos chamá-la de *convicção* – é relacionada à sinceridade, mas é diferente. Para tornar essa distinção clara, Dale Carnegie gostava de contar a história a seguir.

À época em que Dale Carnegie conduzia cursos sobre oratória em Nova York, um dos grandes vendedores da cidade matriculou-se em uma turma. Durante um exercício, ele fez uma afirmação absurda, na qual disse ser capaz de fazer crescer grama azul. Ele disse ter espalhado cinzas de madeira sobre um solo recém-arado, e que ali cresceu uma grama azul. Ele afirmou com convicção que as cinzas eram as únicas responsáveis pela grama azul.

Ao discutir a fala do vendedor, Dale Carnegie comentou que esse fenômeno, se verdadeiro, receberia instantaneamente um lugar na história da botânica, e talvez na das ciências de forma geral. Ele até poderia render uma boa quantia de dinheiro para o orador – porque ninguém mais, vivo ou morto, fora capaz de realizar feito tão impressionante.

Dale Carnegie também observou, contudo, que a afirmação do vendedor era completamente inacreditável. Não havia necessidade nem de se perder tempo para refutá-la, porque todo mundo já sabia qual era a verdade.

Mas o vendedor defendeu suas posições. E foi convicto em sua argumentação.

Ele se manteve e proclamou que era verdade o que dissera. Afinal, não tinha

apresentado nenhum a teoria, mas sua experiência pessoal. Ele sabia do que estava falando. Ele deu mais informações e acrescentou evidências adicionais.

Uma sinceridade ardente vibrava em sua voz.

Novamente, Dale Carnegie informou-lhe que não havia mais remota possibilidade, no mundo, que ele estivesse dizendo a verdade, ou próximo da verdade. Immediatamente, ele se pôs de pé outra vez, e propôs que o Ministério da Agricultura resolvesse a questão. Ele estava disposto a apostar uma grande quantia de dinheiro no resultado da contenda.

Dale Carnegie notou, então, algo surpreendente. O vendedor tinha claramente conquistado diversos membros da turma. Espantado com sua credulidade, Carnegie perguntou-lhes por que tinham passado a acreditar na possibilidade da grama azul. Todos os alunos deram a mesma explicação. Eles tinham sido convencidos pela convicção do vendedor. Ele não poderia estar tão convicto e entusiasmado com algo se não fosse verdade.

O poder da convicção é incrível, principalmente para um público que não conhece muito bem um tópico. Para o bem ou para o mal, poucas pessoas têm a capacidade de pensar racional e logicamente. Mas todos nós temos sentimentos e emoções, e todos nós podemos ser influenciados pelos sentimentos de um orador. Se este acredita firmemente em algo e o afirma com convicção suficiente, ainda que seja um absurdo, ele conquistará seguidores e discípulos. O

orador ganhará a confiança dos ouvintes pela simples virtude de falar com muita confiança.

Um dia que o obstáculo de ganhar a confiança for ultrapassado, com essa o trabalho de traduzir isso em ação. É a hora de expor os fatos que informarão as pessoas sobre os méritos do que você está apresentando. Esse é o cerne da sua palestra. É aqui que sua preparação se mostrará valiosa. Nesse momento você vai desejar saber muito mais sobre seu tópico do que será capaz de utilizar. A esse respeito, Dale Carnegie gostava de usar um exemplo da sequência de Lewis Carroll para *Alice no País das Maravilhas*, intitulada *Através do espelho*. Quando o Cavaleiro Branco, em *Através do espelho*, com essa sua jarda, ele está preparado para qualquer contingência possível. Ele tem uma ratoeira, para o caso de ser importunado por ratos à noite. E carrega uma colmeia, para o caso de encontrar com um enxame perdido. Bem, se o Cavaleiro Branco tivesse preparado

discursos com a m esm a diligênci, ele seria um cam peão. Ele poderia ter superado qualquer resistênci com um a avalanche de inform ações. Ele estaria m ais do que pronto para qualquer obj eção que pudesse surgir. Ele saberia seu assunto tão bem , e teria planej ado sua apresentação tão perfeita mente, que nada além de sucesso seria possível.

Vej a um exemplo de com o isso funciona. O CEO de um a indústria percebeu que era necessário aum entar o preço de alguns dos seus produtos. Seus gerentes de vendas protestaram , dizendo que perderiam m uitas vendas, e que os preços

deveriam ser m antidos com o estavam . Então, o CEO convocou um a reunião nacional. Ele se colocou diante da sua equipe de vendas com um a grande folha de papel presa à parede atrás dele.

O CEO pediu aos seus gerentes, um a um , que dissessem suas obj eções ao aum ento nos preços – e as obj eções foram disparadas com o que por um a m etralhadora. E o CEO anotou todas na grande folha de papel. A m anhã inteira passou dessa forma. Quando a reunião foi suspensa para o alm oço, a lista contava pelo m enos cem razões para a em presa não aum entar os preços. Todas as razões possíveis estavam ali, e para a m aioria dos presentes a questão parecia definitivamente encerrada.

À tarde, contudo, o CEO refutou todas as obj eções. Ele só pôde fazer isso porque tinha pensado em cada um a delas de antem ão. Nada o surpreendeu. Ele estava totalm ente preparado. Nada ficou ao acaso.

Mas, ainda que o preparo dele seja a im pressionante, o resultado não foi satisfatório para os obj etivos deste capítulo. Um a reunião com o essa, com toda a equipe de vendas, não deveria term inar com os vendedores apenas concordando com o CEO. Um a reunião de vendedores deveria term inar com todos os participantes plenos de um entusiasm o renovado. Eles precisam estar prontos não só para concordar, m as tam -bém para entrar em ação. E para fazer isso acontecer, refutar as obj eções é um passo im portante, m as não crítico. O passo crítico é apelar aos m otivos que fazem as pessoas agir.

Nós conseguim os entender isso em term os de causa e efeito. O m undo e tudo dentro dele não funcionam ao acaso, m as de acordo com leis im utáveis de causa e efeito. Tudo que j á aconteceu ou que irá acontecer é efeito lógico e inevitável de algo que o precedeu. Tam bém é a causa lógica de algo que irá se seguir.

Então, qual é a primeira causa de toda ação? O que provoca todo ato consciente e deliberado que realizam os? A resposta é uma palavra: desejo.

Não são muitas as coisas que desejamos. A toda hora, de dia e de noite, nós somos influenciados por um número surpreendentemente grande de anseios.

Assim, se você, enquanto orador, aprender quais são esses motivos e como apelar a eles com força suficiente, terá um poder extraordinário. O orador sábio procura fazer exatamente isso.

Suponha, por exemplo, que um pai descobre que seu filho adolescente tem fumo escondido. Naturalmente, esse pai pode ficar enfurecido. Talvez ele avise – ou até mesmo esmague – o filho que fumar vai lhe prejudicar a saúde.

O problema é que poucos adolescentes preocupam-se com a saúde. Eles estão muito mais ligados na aventura de quebrar uma regra do que nos receios relativos a consequências físicas de longo prazo. O que acontecerá, nessa situação?

Provavelmente, nada de bom, porque o pai não foi perspicaz o suficiente para acionar um desejo que pudesse motivar o filho. Ao contrário, o pai usou apenas o desejo a que *ele próprio* reage.

O pai teria muito mais sucesso se conseguisse esquecer-se de seus próprios sentimentos e procurasse entender os do filho. Talvez o garoto queira ter sucesso no esporte, mas fumar faz com que seu fôlego acabe depois de uma corrida curta. Talvez ele queira fazer sucesso com as garotas. Talvez ele prefira gastar seu dinheiro em outra coisa que não cigarros. Todos esses desejos são afetados negativamente pelo fumo. E todos poderiam ter sido usados pelo pai para conseguir que o filho parasse de fumar. É uma questão de encontrar o ouvinte no ponto da vida em que está, em vez de no ponto em que gostaria que ele estivesse ou, ainda, onde você está.

Uma tática poderosa pode ser colocada em funcionamento aqui. Oradores de alto nível sabem como chamar à ação colocando um desejo contra o outro.

Se um adolescente quer fumar, precisam os motivar o que ele deseja a *ainda mais* do que isso. Então, podem os usar esse desejo para criar uma ligação. Sempre podem os usar certos desejos humana basicamente para motivar a conduta dos nossos ouvintes. Compreender esses desejos universais e saber motivá-los é essencial para o sucesso de um

orador. Precisam os, assim , conhecê-los com exatidão.

Um dos desejos mais fortes é o de ganho pessoal. Essa é a razão pela qual algumas centenas de milhares de pessoas saem da cama, todas as manhãs, duas ou três horas antes do que de outra forma sairiam . Mas, em bora esse desejo seja a poderoso, um motivo ainda mais forte é a auto-proteção. Para a maioria das pessoas ganhar dinheiro é uma aspiração, mas não perder dinheiro é uma necessidade absoluta. Para que sua apelação a esse motivo ganhe força, torne-a pessoal.

Retornando ao exemplo do fumo, citar estatísticas sobre doenças do pulmão no futuro não é a melhor tática. Em vez disso, o motivo qual é o custo *hoje*. A proximidade tem poral é mais importante que a seriedade da perda. Se o jovem é rejeitado para um encontro porque fumou, isso tem um impacto muito maior do que imaginar-se em um respirador artificial daqui a quarenta anos. Essa talvez seja a uma característica infeliz da natureza humana, mas é verdadeira.

Vim os que o desejo de ganho pessoal é um forte motivo de ação, e também vim os que o medo da perda é ainda mais forte. Mas um das grandes contribuições de Dale Carnegie foi a compreensão de que mesmo os esses impulsos não são os maiores fortes motivadores humanos. Eles em palidecem em comparação ao que Carnegie chama de orgulho, que poderia ser expresso com mais exatidão com o *o desejo de ser admirado*. De acordo com Dale Carnegie, o apelo ao orgulho, se feito com habilidade, tem uma força quase tão potente quanto a dinâmite.

Pergunte-se por que está lendo este livro. Por que foi ouvido pelo desejo de causar uma impressão melhor em suas apresentações? Você cobiça o brilho da satisfação interna que vem com uma apresentação altamente eficaz? Você não sentirá um orgulho bastante com preensível no poder, na liderança e na distinção

que um bom orador comanda?

Seres humanos são criaturas que anseiam por conforto e prazeres físicos. Mas a dimensão física desse anseio é relativamente superficial. Poucas pessoas compram um automóvel caro para manter-lo na garagem e se sentar em seus bancos de couro. Elas querem passear com o carro para que seja amado vistas nele.

Por que o condicionamento físico se tornou uma obsessão de tantas pessoas?

Milhões de pessoas não vão à academia para melhorar seu desempenho nos esportes. Elas o fazem para que fiquem bem na praia, na piscina ou mesmo na rua.

Nós usamos Abraham Lincoln como exemplo de grande orador público. Mas Lincoln também era um homem humilde que passou a maior parte de sua vida à vista do público. Então, por que ele cultivou uma barba? Será que foi porque cansou de se barbear? Ou foi porque ele se achava mais distinto quando se olhava no espelho pela manhã? Não – foi porque alguém lhe disse que a barba lhe conferiria mais autoridade aos olhos das pessoas. Ele teria maior credibilidade.

Ele seria mais admirado.

Lincoln tinha 1,93 metros de altura. Era um homem de idade em uma época na qual a altura média de um homem alcançava cerca de 1,70 metros. Mesmo assim, Lincoln usava uma cartola que o fazia parecer ainda mais alto. Ele foi um grande homem, humilde em seu cerne, mas que queria se destacar em público e ser admirado. Esse é um elemento básico da natureza humana, e apelar a ele é a melhor forma de inspirar uma plateia a entrar em ação.

Então, enquanto se prepara para uma apresentação, faça-se estas perguntas: o que você pode oferecer aos seus ouvintes que fará com que sejam mais admirados pelas pessoas que são importantes para eles? Quem terá orgulho do vendedor quando ele atingir sua meta mensal? Quem escreverá uma carta para o diretor de recursos humanos quando uma disputa for resolvida com sucesso? Se parar para pensar, você sempre poderá encontrar uma plateia externa que a sua própria plateia quer agradar. Depois que determinar isso, mostre aos seus ouvintes exatamente que ações eles precisam realizar para obter o reconhecimento que desejam. Se você fizer bem a sua parte, pode ficar tranquilo que eles realizarão essas ações. Se você ligar essas ações às temáticas básicas do seu discurso, sua apresentação será um grande sucesso.

Para encerrar, vamos rever o que abrange este capítulo fundamental.

Primeiro, vamos falar em público não é um simples exercício de retórica.

Talvez fosse no tempo dos antigos gregos, mas hoje falar não é um fim em si mesmo. E não é apenas o que passa na cabeça das pessoas enquanto estão sentadas lá, ouvindo você. Também não é o que elas

sentem no coração. Mas é sobre o que acontece quando elas se levantam e recom eçam a andar. Com o orador, você quer que elas andem na direção que você apontou.

Depois, vim os que você pode usar certos princípios e recursos bási-cos para

alcançar esse obj etivo. Vim os a im portância de se conectar com o que os ouvintes realm ente querem , e não com aquilo que pensam os que eles devam querer. Essas m otivações talvez não sejam tão elevadas quanto você gostaria, mas é necessário ir de encontro às pessoas onde elas estão, para poder levá-las aonde você acha que deveriam estar. Grandes oradores sem pre com preenderam esse mecanismo e o usaram em seu próprio benefício. Apenas oradores medianos lutam contra as realidades da natureza humana.

Em terceiro lugar discutim os a im portância de se conquistar a confiança da plateia. Conquiste-a m ostrando que a merece – com sinceridade, sendo devidamente apresentado, tendo a qualificação necessária para falar daquele assunto, com partilhando informações e o que sua própria experiência lhe ensinou. Tam bém vim os que convicção pode ser um a ferramenta potente no estabelecimento de confiança, mesmo quando estiver diante de um público cético.

Então, reúna tantos fatos quanto possível para apoiar suas afirmações. Esteja preparado para qualquer objecção possível. Quanto melhor estiver preparado para objecções, maior será a probabilidade de ter que lidar com elas. Esse é um fato misterioso sobre falar em público, mas é verdadeiro.

Finalmente, o mais importante: conecte-se com o desejo de ganho pessoal, a necessidade de autoproteção e o orgulho que as pessoas sentem quando são admiradas pelos outros.

Falar em público é a arte de diluir uma ideia de dois minutos em um vocabulário de duas horas.

— EVAN ESAR

O que este país precisa é mais liberdade de expressão que valha a pena ouvir.

— HANSELL B. DUCKETT

Existem duas coisas mais difíceis do que fazer um discurso após o jantar: escalar um muro inclinado na sua direção e beijar uma garota inclinada

para longe de você.

— WINSTON CHURCHILL

7

Ganhar no primeiro minuto: causando uma impressão positiva

Pergunte a qualquer orador profissional qual a lição mais valiosa que aprendeu e você sem pre ouvirá a mesma resposta: “Você precisa começar rápido, com uma abertura dinâmica que capture a atenção da plateia logo de início”.

Para fazer isso acontecer, grandes oradores sabem, de antemão, as palavras exatas que usarão na abertura e no encerramento de suas palestras. E o iniciante, sabe? Difícilmente, o que é um grande erro. Ganhar no primeiro minuto de um discurso leva tempo, requer reflexão e demanda força de vontade. Então, não opte pelo caminho mais fácil. Obrigue-se a analisar cuidadosa e claramente o que você vai dizer em frente ao seu público. Saiba exatamente qual impressão quer causar. Então pense nas palavras que lhe permitirão causar essa impressão o mais rapidamente possível.

Desde o tempo dos antigos gregos as apresentações orais se dividem em três seções: introdução, corpo e conclusão. Mas o que acontece nessas três seções mudou dramaticamente. Nos tempos antigos os oradores eram portadores de notícias e animadores do público. A introdução era com o um passeio no campo.

As pessoas não tinham pressa para chegar ao fim do discurso porque não havia muitas outras formas de entretenimento.

Hoj e parece não existir nada além de diversão. O mundo foi reformado por televisão, internet e telefones celulares. Mais inovações surgiram nos últimos cem anos do que desde o início dos tempos. Para você, orador, isso significa a necessidade de se sintonizar com o ritmo paciente da nossa época. Se você vai fazer uma introdução, ela deve ser curta e chamativa com o banner de um site.

Isso é quanto um a plateia moderna consegue aguentar sentada. Você precisa prender a atenção dela imediatamente. Quando tiver feito isso você pode prosseguir com sua palestra — mas somente depois de fazer isso.

Martin Luther King Jr. foi um dos maiores oradores do século XX. Ele sabia

com o tocar instantaneamente suas plateias. Leia a abertura de seu famoso discurso “Eu tenho um sonho”:

“Há dez décadas um grande americano, em cuja sombra simbólica estavam os homens e, assinou a Proclamação de Emancipação. Esse decreto importante surgiu com o um grande farol de esperança para milhões de escravos que ardiam nas chamas da injustiça.

“Mas, cem anos depois, os escravos ainda não estão livres”. Ninguém consegue ignorar a abertura dessas frases. Ninguém consegue ouvir a cadência altisonante dessas sentenças e continuar pensando em seu telefone celular ou iPod. Isso não quer dizer que você tem que se tornar Martin Luther King Jr. para ser um orador eficaz, mas você deve, com certeza, se lembrar desse exemplo.

Assim, conseguirá evitar os erros mais comuns cometidos por tantos oradores, todos os dias.

Oradores medianamente abrem suas palestras de duas maneiras –

o primeiro erro é abrir com uma história engraçada. Com o já dedicaram um capítulo inteiro ao humor, você sabe que esse é um elemento importante de um discurso bem-sucedido. Mas isso não significa que a primeira coisa que as pessoas devem ouvir seja uma piada. É verdade que uma figura pública bem conhecida, com reputação intimidadora, pode querer quebrar o gelo com uma piada. Mas, se você não for o Donald Trump, sua preocupação imediata não deve ser deixar as pessoas à vontade. Sua preocupação deve ser conseguir toda a atenção e o respeito integral do público. Quando tiver conseguido isso, pode pensar em aliviar o clima. Lembrar-se, um bom discurso é com uma refeição suntuosa. Humor é a sobremesa, não o prato principal. Não sirva muito cedo porque você acha que é uma forma rápida de conquistar a plateia. É, na verdade, um jeito rápido de perdê-la.

Comecer com humor é um modo de tentar fazer a plateia passar para o seu lado sem ter feito por merecer esse privilégio. É uma expressão de insegurança, assim como o outro erro mais comum de abertura. Pode parecer difícil de acreditar, mas muitos oradores começam se desculpando por estarem fazendo um discurso! Eles dizem coisas como: “Eu não sou um orador muito elegante...”

na verdade não me preparei para esta palestra... não tenho certeza de
realmente ter algo a dizer” e um a dúzia de variações desse tema.

De novo, o que está por trás disso é insegurança. O sujeito está convencido que o público irá criticá-lo, então tenta ganhar dele criticando a si mesmo ou o primeiro. Não faça isso! Se você não está preparado, alguns ouvintes vão perceber logo e sem a sua ajuda. Outros não vão reparar – então, por que chamar a atenção deles para o fato? Um a coisa é certa: ninguém quer ouvir suas desculpas antecipadas.

No momento em que se apresenta diante da plateia você tem sua atenção, mas por um tempo muito curto. Você tem um período de atenção-rância de cinco

segundos, mas precisa estender isso para, pelo menos, cinco minutos. Se conseguir, terá conquistado a plateia e pode continuar para o corpo da palestra.

Mas se perder seu público no começo, será extremamente difícil reconquistá-lo.

Então, com o que com algo interessante no seu primeiro minuto. Não no segundo, nem no terceiro. No *primeiro*!

Com o que deve fazer isso? Pode parecer algo difícil de realizar, mas existem orientações claras para você seguir.

Vej a abaixo um a abertura que foi usada por um dos alunos do curso de oratória Dale Carnegie. Será que ela ganha sua atenção imediatamente?

“Oitenta e dois anos atrás, nesta mesma época do ano, foi publicada em Londres uma pequena história que estava destinada a se tornar imortal. Muitas pessoas a chamaram de ‘o maior livrinho do mundo’. Quando ela surgiu, muitos que se encontravam na rua perguntavam: ‘Você já leu?’ E a resposta era sempre

‘Li, Deus o abençoe, sim’.

“No primeiro dia em que ela foi publicada foram vendidas mil cópias. Desde então, houve inúmeras edições em dezenas de línguas.

O manuscrito original foi vendido por uma quantia fabulosa, e agora repousa entre outros tesouros em uma biblioteca particular.”

Você considera essa abertura bem-sucedida? Ela prende sua atenção? A maioria dos leitores pensa que sim, e a razão é simples e pode ser expressa em uma palavra: *curiosidade*. Essa abertura funciona porque ela faz uma pergunta e então cria suspense sobre qual vai ser a resposta. O orador não está sugerindo que o destino do mundo está em jogo, mas com ele fica mencionando o fabuloso sucesso desse livro, você não consegue deixar de ficar imaginando que obra é essa. Mas ele não lhe conta, preferindo estender o suspense. Finalmente, depois de elevar ainda mais a curiosidade, ele revela que o livro é *Um conto de Natal*, de Charles Dickens. A essa altura, o trabalho da abertura já está feito. Ele mantém a atenção da plateia pelos primeiros cinco minutos, e agora ela está pronta para receber o resto do discurso.

Curiosidade é a chave. Nas palavras de Dale Carnegie: “Quem não é suscetível à curiosidade? Já vi pássaros no parque passarem voando para mim e observar por pura curiosidade. Conheço um caçador nos Alpes que fica engatinhando coberto por um lençol para atrair renas.

Dessa forma a ele atrai sua curiosidade. Cães são curiosos, assim com os gatos e todo tipo de animal, incluindo o bastante conhecido *Homo sapiens*.

Quando você desperta o interesse da sua plateia desde o primeiro momento, você ganha sua atenção por pelo menos um a hora. A razão disso está na base da natureza humana. As pessoas são as criaturas mais insaciáveis entre curiosas da terra. Mas, para engajar essa curiosidade natural, os oradores devem saber duas coisas sobre seus ouvintes: primeiro, qual é o atual nível de interesse da plateia naquele tópico? Segundo, que valor o orador pode anexar ao assunto que interessa

tanto ao público a ponto de fazê-lo entrar em ação?

Pode-se ilustrar isso com um exemplo extremamente hipotético. Suponha que você está falando para a câmara de comércio de uma associação regional.

Suponha que você comece seu discurso com algo como o: "Senhoras e senhores, antes de começar minha palestra, tenho um importante anúncio a fazer. Acabei de saber que um filantropo muito rico está dando cheques de cinco mil dólares para os cem primeiros em preendedores que pedirem. Se alguém quiser saber com o encontrar esse filantropo, pergunte-me e eu lhe darei o endereço com prazer". Obviamente, todos os presentes iriam imediatamente pedir o endereço; as pessoas são inherentemente interessadas em dinheiro. Elas são inherentemente curiosas sobre como ganhar dinheiro sem esforço. Elas têm um interesse forte e atávico naquilo que você acabou de lhes contar.

Mas agora suponha que você lhes tivesse dito algo muito diferente antes de mencionar o filantropo generoso. Suponha que você tivesse dito: "A riqueza depende de se ter um vocabulário excelente. Recomendo, assim, que todos vocês comemorem dicionários e aprendam vinte palavras novas por semana". Com o você não estabeleceu uma ligação clara entre o desejo atávico por riqueza e a ideia de que ela depende de se aprender novas palavras, você provavelmente não vai ser atropelado pela multidão que corre para a livraria mais próxima. Para que isso acontecesse você precisaria tornar mais explícita a relação entre o que disse e o interesse deles. Se, por exemplo, você oferecer um substancial prêmio em dinheiro para quem passar por um teste de vocabulário, verá imediatamente um bocado de gente tentando aprender a definição de palavras com o *prestidigitador*.

Outro exemplo. Um estudante abriu sua apresentação perguntando: “Vocês sabem que a escravidão existe, hoje e, em dezessete países?” Isso não apenas provocou a curiosidade da plateia com o chocou seus ouvintes. Escravidão? Hoje?

Dezessete países? Isso parece inacreditável. Que países? Onde ficam?

Sempre é possível provocar a curiosidade com eçando com um efeito e fazendo as pessoas quererem ouvir a causa. Outro estudante com eçou sua palestra com esta surpreendente declaração: “Um mês em broda nossa assembleia estadual recentemente apresentou um projeto de lei proibindo que girinos se tornassem sapos a menos de três quilômetros de qualquer escola”.

Você sorri. O orador está contando uma piada? Que absurdo. Isso aconteceu mesmo? Sim, aconteceu – e então o orador explica com o que foi.

Um artigo da revista *Fortune* sobre empregos e carreiras provocou curiosidade com a pergunta “As pessoas no seu trabalho parecem menos entusiasmadas do que eram?” Com onze palavras o autor declara o assunto do artigo e provoca a curiosidade dos leitores sobre por que as pessoas perderam o entusiasmo. Todo aspirante a orador deveria estudar as técnicas que jornalistas usam para captar o interesse do leitor. Você pode aprender muito mais assim do que estudando coleções de discursos impressos.

Em um capítulo anterior nós discutimos a importância do uso de histórias nas suas apresentações. Em hora narrativas ostensivas ente engraçadas não sejam uma boa forma de comunicar, outros tipos de história podem ser muito eficientes.

Desde a Antiguidade os contadores de histórias têm entretido, educado e inspirado seus ouvintes. Trovadores cantavam baladas ou recitavam poemas e sagas de heróis. Nós continuamos querendo e precisando ouvir histórias. Nós compramos livros e revistas, vamos ao teatro e ao cinema, ouvimos rádio e assistimos à televisão. Não ignore essa necessidade tão humana. Use-a em seu favor.

Aberturas exóticas, no estilo de diário de viagem, são quase infalíveis. Elas têm movimento e a plateia acaba engajada. Pura e simplesmente, os ouvintes querem saber o que acontece em seguida.

Que tal esta abertura, que é aventureira de uma forma diferente: “Quando homens e mulheres trabalham juntos, há uma possibilidade de flertes, romances e até casamentos. Que problemas as

isso apresenta para a em presa?"

Essa abertura com eça o j ogo com um a pergunta em aberto. O próximo passo a seguir é um a narrativa baseada na realidade. Conte um a história sobre um rom ance de escritório. A maioria das pessoas vai ter dificuldade em ignorá-la.

Então você pode responder a per-gunta com a qual com eçou.

Até um orador inexperiente consegue criar um a boa abertura usando um a história que provoque curiosidade. É difícil e até mesmo impossível para um a plateia média acom panhar um discurso abstrato por muito tempo. Se narrativas são mais fáceis de seguir, por que não com eçar com um a? Ainda assim , muitos oradores resistem a isso. Eles pensam que afirm ações sóbrias são mais sérias e respeitáveis do que contar histórias. Em primeiro lugar, isso sim plenamente não é verdade, e de qualquer modo é melhor usar o que funciona, independente da validade filosófica. Abra com a história, capture o interesse e prossiga com suas observações.

Provavelmente, a forma mais fácil de conquistar atenção instantânea é dar às pessoas algo físico para olhar. Um aluna da organização Dale Carnegie abriu sua palestra agitando um cupom de desconto acima da cabeça. Naturalmente, todo mundo olhou. Então ela disse: "Alguém aqui já recebeu um cupom com o este pelo correio? Ele anuncia que você vai ganhar um passeio de barco grátis com jantar e um a turnê por um novo e maravilhoso loteamento imobiliário no rio Hudson. Tudo que você precisa fazer é telefonar e mencionar o código do cupom ". Ela cativou a atenção do público. Em seguida, ela revelou com o esse truque foi usado para atrair pessoas para o loteamento, onde foram expostas a um a venda de alto im pacto.

A abertura dessa aluna teve outra característica form idável. Ela fez um a pergunta sabendo que teria respostas positivas. Todo mundo recebe anúncios pelo correio, e fazer um a pergunta sobre isso faz a plateia pensar e cooperar com a oradora. A artim anha da pergunta é um a das formas mais simples e garantidas

de captar a atenção dos seus ouvintes e fazê-los ouvir o que você tem a dizer.

Para dar ainda mais força à técnica da pergunta, que tal oferecer uma indagação proposta por alguém famoso? As palavras de pessoas proeminentes sem pre têm mais força, e um a citação adequada é um a das melhores maneiras de se iniciar um a palestra. Veja um exemplo:

plo:

“A hum anidade é um oceano. Se algum as gotas de água estão poluídas, o oceano não fica todo sujo. Então, com o podem os perder a fé na hum anidade devido às ações de uns poucos seres humanos?”

Essa abertura tem diversas características notáveis. A pergunta provoca curiosidade: por que devem os ter fé na hum anidade? Então, depois de um a habilidosa pausa do orador, ficam os sabendo a origem da citação: Mahatma Gandhi. O poder desse nome nos conduz adiante, e querem os ouvir mais. Então, o orador continua: “Mas com o tanto alto, a pobreza e o sofrimento que o povo da Índia tem enfrentado, com o podem os com partilhar da fé de Gandhi?” Rápido!

Diga-nos! Talvez não concordem os com você, mas, de qualquer modo, querem os sua opinião. O orador nos conduz, então, ao cerne do assunto. Sim, existem coisas terríveis no mundo, mas para um a pessoa espiritualizada elas são gotas de óleo em um vasto oceano de bondade.

Nesta nossa discussão a respeito dos momentos de abertura de um a palestra, não devem os nos esquecer de que o princípio primordial de Dale Carnegie continua a valer: o principal interesse das pessoas é sempre elas mesmas.

Portanto, procurar atingir os interesses egoístas da plateia é um a das melhores formas de comêçar. É garantia de obter atenção. Trata-se de bom senso – mas o uso dessa tática não é comum. Por exemplo, o orador começa a falar sobre a necessidade de exercícios físicos periódicos. Com o ele abriu? Ele contou a história da organização médica da qual faz parte. Ele descreveu como está estruturada e o serviço que oferece. Que engano! Os ouvintes não têm o menor interesse na estrutura dessa organização, mas estão sempre estupendamente interessados em si mesmos.

Por que não reconhecer esse fato e usá-lo a seu favor? Por que não mostrar que essa organização de atenção à saúde é vital para eles? Experimente comêçar com algo assim: “Vocês sabem qual sua expectativa de vida, de acordo com as tabelas atuariais da Previdência Social? Eles têm tudo calculado. Um homem de 30 irá, provavelmente, viver mais 44 anos. Se o homem chega aos 60, é esperado que tenha mais dezoito anos, e a mulher mais 23. É tempo suficiente para se viver? Você estará pronto para partir nesse momento? Não, não, todos nós desejamos os apaixonadamente mais vida. Ainda assim, essas tabelas se baseiam em milhares de registros. Será que nós

podem os, de algum a form a, vencê-las?

Sim , com as devidas precauções, m as o prim eiro passo deve ser um cuidadoso exam e físico”.

Depois que você dram atizou a necessidade de um exam e físico, os ouvintes

podem se interessar em conhecer algum a organização criada para prestar esse serviço. Mas com eçar falando da organização, de um m odo im pessoal, é desastroso!

Mais um exemplo. Um aluno com eçou a falar da urgência de conservar nossas florestas dizendo: “Nós, com o am ericanos, devem os ter orgulho dos nossos recursos naturais”. Então, ele m ostrou que os EUA estão acabando com sua m adeira a um ritm o terrível e insustentável. Mas a abertura foi m uito genérica e vaga. Ele não fez com que o assunto parecesse vital para seu público.

Suponha que a plateia fosse do ram o gráfico. A destruição das florestas teria im pacto verdadeiro no custo do papel. Na verdade, o futuro da econom ia com o um todo seria afetado pela perda de m ilhões de árvores. Assim , ele poderia ter com eçado dizendo: “O assunto sobre o qual vou falar afeta diretamente sua em presa, não im porta qual sua área de atuação. Ele vai, de certa form a, afetar o preço da com ida que nos sustenta e o aluguel da m oradia que nos abriga. Afeta, tam bém , o bem -estar e a prosperidade de todos nós e de todas as gerações futuras”.

Isso é exagerar a im portância da conservação das nossas florestas? Não, acredito que não é. Mas, com certeza, segue a orientação de Dale Carnegie para

“carregar nas tintas do quadro e expor o assunto de m odo que cham e atenção”.

Não tenha m edo de chocar sua plateia até certo ponto. Faça-os se endireitar na cadeira e prestar atenção. Diga algo que os tire de seu torpor cotidiano. Hoj e em dia não é fácil chamar a atenção das pessoas. Para ser um orador eficaz, você precisa com andar essa atenção usando qualquer m eio necessário. Precisa dizer algo que seja aclaro e contundente, m esm o que cause polêm ica e desacordo.

Leia a abertura abaixo, de um a palestra sobre a vida urbana nos EUA.

“O povo am ericano é o m ais crim inoso do m undo. Cleveland tem

seis vezes mais assassinatos que Londres, e Londres é um a cidade muito maior. Cleveland tem 170 vezes mais roubos que Londres, de acordo com o tamanho da população. Mais gente é furtada ou roubada em Cleveland, todos os anos, do que na Inglaterra, na Escócia e no País de Gales juntos. Ocorrem mais assassinatos na cidade de Nova York do que em toda França, Alemanha, Itália ou nas Ilhas Britânicas".

Esta abertura é boa porque o orador fala com determinação e convicção.

Mas outra pessoa pode começar com a palestra sobre o mesmo assunto com uma aborrecida lista de estatísticas. O conteúdo da abertura pode ser preciso, mas falta-lhe emoção.

Vej a outra exemplo de abertura apaixonada. O orador começa admitindo-se sentir vulnerável, mas então vai para uma direção totalmente nova:

"Tenho que admitir que, neste momento, me sinto na proverbial berlinda.

Vocês já se sentiram assim? Acredito que sim, e na verdade espero que sim.

Ninguém diria que essa é uma sensação agradável, mas é algo absolutamente

essencial se você deseja transformar-se e crescer – não só no seu trabalho, mas na sua vida como um todo.

"Esses momentos na berlinda podem ser assustadores, dolorosos e, às vezes, catastróficos, mas também podem oferecer oportunidades para transformação positiva e crescimento. Eu tive a felicidade de conhecer muita gente bem-sucedida, e uma coisa que elas têm em comum é que dão valor verdadeiro aos momentos mais delicados de suas carreiras.

"Na verdade, é mais do que dar valor. Pessoas bem-sucedidas sentem verdadeiro carinho por situações que as levaram ao limite. Isso faz todo sentido, porque é nesses momentos que você descobre quem realmente é e o que realmente é capaz de fazer. E eu lhe garanto isto: você é capaz de fazer muito mais do que acha, mas, a não ser que seja diferente de praticamente todo mundo, vai ter que aprender isso da forma mais difícil.

“Acredite em mim, eu sei com o essas situações extremas funcionam no trabalho, e sei que elas não são nem um pouco divertidas quando estão acontecendo. Mas aprendi que, quando somos levados ao limite, o maior perigo é a tentação de desistir, congelar, ficar lá parado até que seja a tarde demais. Isso acontece com algumas pessoas, ou até mesmo com muitas pessoas. Então, vamos estudar não apenas com o evitar que isso aconteça com você, mas também bem com o transformar esses momentos extremos em oportunidades de crescimento – pessoal, profissional e talvez até espiritual.

“O que permite a uma pessoa suportar pressão enquanto outras arriam? Que energia falta para algumas pessoas que, se tivessem, transformariam uma situação terrível em um presente inestimável? Quando terminei os comentários esta apresentação você será capaz de responder detalhadamente a essas perguntas.”

Acho que depois de ouvir essa abertura você com certeza prestaria atenção ao que viesse em seguida. Penso que você compreende, agora, que o arsenal de técnicas para aberturas eficazes está repleto de recursos. Nós estudamos algumas das melhores. Então, para encerrar, vamos sumarizar o que aprenderemos.

Uma vez que você estiver certo de possuir uma abertura eficaz, procure relaxar quando se colocar diante da plateia. Você tem todos os motivos para se sentir tranquilo. Você já tem garantida a parte maior da sua palestra.

Sorria. Mostre confiança em si mesmo e autocontrole. A palavra é sua e a plateia ficará do seu lado assim que sentir a força da sua abertura. Lembrar-se: sua melhor oportunidade de causar impacto está nos cinco segundos iniciais do seu discurso. Capriche.

Cuide da linguagem corporal. Sua pessoa é o recurso visual maior e mais poderoso de todos. Assim, use movimentos e gestualidade para obter o maior efeito. Se a plateia ainda não estiver acuada e houver conversa entre papéis sendo removidos, espere e olhe para as pessoas envolvidas. Não diga nada, só olhe.

Você ficará espantado com o efeito disso e com o rapidamente sua autoridade crescerá.

Após completar a abertura, faça uma pausa breve antes de continuar. Depois, siga em frente sem emitir nenhum “ahn” ou “ah”. Pausas são perfeitamente naturais, desde que sejam claras e intencionais. Saber disso ajudará você a se concentrar no que vai dizer em seguida.

Mantenha o controle. Ninguém questionará a sua autoridade enquanto tiver a palavra, desde que você m esm o não com ece a ques-tioná-la. Desse m om ento em diante tudo correrá m uito bem .

Tenha certeza de que você já terminou de falar quando sua plateia terminar de ouvir.

— DOROTHY SARNOFF

Fale quando estiver com raiva – e fará o melhor discurso de que se arrependerá.

— LAURENCE J. PETER

Todo orador tem uma boca; essa é uma combinação muito boa. Às vezes, ela está plena de sabedoria. Às vezes, está cheia de dentes.

— ROBERT ORBEN

8

O poder da persuasão, parte um

Em sua carreira de orador, você às vezes irá se deparar com públicos resistentes à sua m ensagem . Esses públicos não serão necessariamente hostis –

lidarem os com essa possibilidade em um capítulo posterior –, m as céticos e questionadores. Eles funcionam com o crianças que não querem com er sua refeição, apesar de estarem com fom e. Assim com o o pai ou a m ãe transform am o alim ento em um aviãozinho que vai voar para dentro da boca da criança, você terá que encontrar form as de persuadir seus ouvintes. E você deve fazê-lo de m odo indolor, para que eles não percebam estar sendo persuadidos.

Eles precisam pensar que chegaram à conclusão que você deseja por decisão própria. Em vez de pensarem com o você é esperto, eles têm que ficar satisfeitos consigo próprios.

De m odo geral, há três tipos de persuasão eficaz. Oradores podem apelar à razão, à em oção ou podem contar com a influência persuasiva de seu caráter e sua personalidade. Vam os com eçar este capítulo analisando cada um desses tipos.

O filósofo grego Aristóteles, que escreveu um dos estudos m ais completos do m undo sobre oratória, m anifestou o desejo de que toda

com unicação se desse através da razão. Muitos, provavelmente, concordarão com ele. O matemático francês René Descartes, por exemplo, decidiu questionar tudo – incluindo sua própria existência. Mas ele provou que existia, pelo menos para si mesmo, indicando seu pensamento com a prova de que existe. Se a sua existência era questionada, deveria haver alguém questionando, e esse alguém era o próprio Descartes. Ele expressou sua conclusão através do famoso axioma: “Penso, logo existo”. Essa é uma afirmação absolutamente lógica. Sem dúvida. Não há dúvida de valor a respeito de existir ser algo bom ou mau. Racionalidade pura está ligada à existência pura, e a persuasão dessa afirmação está ligada a sua transparente simplicidade.

Talvez Aristóteles tivesse desanimado ao saber que os apelos emocionais

também tinham seus defensores no mundo antigo. Cícero, grande orador romano, encorajava o uso da empatia no encerramento de um discurso, mas hoje a persuasão emocional é usada em praticamente qualquer oportunidade.

Pode ser o caso de nos perguntarmos por que o poder da empatia é tão ou mais invocado do que o poder da razão – ou, talvez, não queiram nos fazer essa pergunta. Mas é assim que as coisas são para os oradores modernos.

Concorde você ou não com esse ponto de vista, o filme sobre aquecimento global do antigo vice-presidente norte-americano Al Gore foi um enorme sucesso. Além de ganhar um Oscar de Melhor Documentário, foi visto por milhões de pessoas e transformou a questão das mudanças climáticas em um tópico urgente nos EUA. O filme é um *slide-show* de uma apresentação que Al Gore fez milhares de vezes ao longo de vários anos. Ele combina estatísticas e pesquisa científica com imagens vívidas de geleiras e praias. Sem o poder emocional das imagens, os números e gráficos nunca teriam envolvido as plateias. Al Gore já tinha feito essa apresentação tantas vezes que sabia com o dar empatia às estatísticas. Se assistir ao filme com atenção, irá notar que frequentemente ele apresenta seus tópicos na forma de perguntas. Ele diz “o que você acha que a pesquisa mostrou?” ou “quantos anos você acha que essa mudança vai demorar?” Usando essa técnica, até mesmo a projeção de um simples gráfico de barras pode se transformar em chocante revelação. Outros oradores, de todos os cantos do cenário político, foram ainda além ao utilizar apelos emocionais. Empatia é a forma mais confiável para você se conectar com uma grande plateia neste início do século XXI. Com o

orador você precisa aprender a dominar essas técnicas. Com o ouvinte, você também deve aprender a tomar consciência delas.

Um terceiro caminho para o orador é o apelo persuasivo da sua própria personalidade, e principalmente com essa personalidade é mais estrada durante a apresentação. O tradicional é que oradores pareçam ser convedores do assunto que abordam além de seres humanos benévolos. Eles devem parecer inteligentes e bons para persuadirem um público.

Antes de escolher um ou outro método, ou até todos, para persuasão eficaz, você precisa estruturar a forma com o que vai fazer esse apelo. Mesmo que escolha ser um orador extremamente emotivo, você não pode simplesmente cair de joelhos e imediatamente chorar ao seu público que aceite sua mensagem. Você precisa de um modelo para apresentar eficientemente seus sentimentos e suas ideias, através do qual seu discurso, como um todo, possa assumir uma forma.

Por favor, leia atentamente, porque neste capítulo vamos estudar o modelo que você precisa para estruturar persuasivamente sua mensagem. Cinco aspectos da sua apresentação precisam estar irrebatíveis. Eles são fundamentais, e todo grande orador sabe como os usá-los. Esses cinco pilares da persuasão são: invenção, disposição, estilo, e em particular a apresentação. Vamos estudá-los nessa ordem.

Invenção é uma palavra que normalmente associa os com criação, mas, na verdade, ela vem de uma raiz latina que significa “encontrar”. Grandes oradores simplesmente encontram o veículo mais efetivo para transmitir suas ideias.

Frequentemente, isso comeca com uma compreensão do que já está na cabeça da plateia, para então conectar esse conhecimento com a mensagem que será transmitida. Invenção, portanto, refere-se mais ao que o orador fala do que à forma com o que fala.

Em seu discurso de posse, por exemplo, John F. Kennedy quis lançar um desafio para seus ouvintes, mas de uma forma positiva. Ele desejava tirar a nação do estado de complacência que caracterizara a década de 1950 e conduzi-la a uma nova era de responsabilidade e ativismo social. Com o que ele poderia fazer isso? Em seus grandes discursos, Kennedy raramente usava a técnica do

“homem com um”. Presidentes como o Lincoln e Truman foram muito eficientes usando palavras e imagens da vida cotidiana. Kennedy

possuía um a aura diferente. Ele se formara em Harvard, mas também era um herói de guerra. Era um presidente jovem, mas as pessoas conheciam o mundo. Era um intelectual, mas tinha senso de humor, ainda que seco. Em termos de oratória, tudo isso era invenção –

o que não significa que fosse falso ou fingido. Significa, apenas, que essa era a matéria-prima com que Kennedy tinha que trabalhar. Era essa personalidade que ele tinha colocado na cabeça dos seus ouvintes. Ele precisava, então, encontrar as palavras que transmitissem sua mensagem de um modo consistente com sua personalidade pública. Ele não podia irromper em lágrimas ou fazer piadas de vendedor. Quando as pessoas ouviam Kennedy, era com o sentido de que estivessem sintonizados num a estação de rádio, e ele tinha que se manter naquela frequência.

Leia esta famosa passagem do discurso de posse de John F. Kennedy : “Que a mensagem se espalhe, deste lugar e em todo o mundo, para amigos e inimigos, que a tocha foi passada a um a nova geração de americanos – nascidos neste século, tem perdidamente pela guerra, disciplinados por uma paz difícil e penosa, orgulhosos da nossa herança ancestral e que não estão dispostos a testemunhar ou permitir a lenta destruição daqueles direitos humanos com os quais esta nação sempre esteve com prometida, e com os quais nos comparamos hoje e, em nosso lar e em todo o mundo.”

Isto não poderia ter sido dito, com credibilidade, por Dwight Eisenhower, antecessor de Kennedy, Harry Truman ou mesmo o Abraham Lincoln. E não poderia ter sido dito nem mesmo pelo próprio John F. Kennedy, a não ser por seu personagem de líder da nação – personagem que, em termos de oratória, foi um a obra-prima de criatividade. O primeiro pedaço do mundo está no lugar. Nós sabemos quem está falando. Não é Jack Kennedy, nem John Kennedy e também não é John F. Kennedy. É John Fitzgerald Kennedy, o presidente dos Estados Unidos. Um a vez que conhecemos com precisão o personagem incorporado pelo

orador, estamos prontos para determinar exatamente o que aquele personagem diria.

Isso nos leva à disposição, o próximo pilar da estrutura. *Disposição*, aqui, não se refere à ordem das palavras de um discurso, mas à organização mais abrangente de temas e ideias. A disposição correta é extremamente importante.

Com o orador você não pode passar a ideia de que se perdeu. Você

precisa deixar claro para a plateia que sua apresentação tem com eço, m eio e fim – e que você sabe onde está, onde esteve e para onde vai.

O tipo mais simples de disposição seria a velha fórmula de “diga-lhes o que você vai lhes dizer, diga-lhes e então lhes diga o que lhes disse”. Mas, na prática, um bom orador em pregará um a disposição persuasiva mais sutil. Por exemplo, você pode começar introduzindo uma ideia, para depois apresentar uma ideia que a contradiga e finalizar com uma terceira ideia que resolva a contradição.

Dependendo do tempo de que dispor, você também pode em pregar um a introdução e um a conclusão mais ou menos formais.

Acrescente fatos para apoiar ou refutar as duas ideias que apresentou. Você pode até entrar com humor ou histórias da sua própria vida. Mas, sejam quais forem suas escolhas, elas têm que parecer intencionais. Elas têm que transmitir a ideia de que você está no controle do que diz e quando diz. Essa é a essência da boa disposição.

Chegam os, então, àquele que talvez seja o elemento mais interessante da estrutura persuasiva – o *estilo*. Se a disposição é a ordem geral em que as ideias são apresentadas, o estilo determina as palavras com as quais as ideias são expressas. Disposição diz respeito a *onde* as coisas serão ditas; estilo aborda *como* serão ditas. Ao longo dos anos, mais atenção foi dedicada ao estilo do que a qualquer outro aspecto da apresentação oral. É aqui que sua identidade de orador verdadeiramente se expressa. Observando seu estilo as pessoas decidirão se você é altamente instruído ou um caipira autodidata. É assim que elas aprendem se você acha que o copo está meio vazio ou meio cheio. Baseado nisso mesmo no seu estilo, o público decide se gosta de você e, o mais importante, decide se acredita em você.

Para ver como isso acontece, vamos voltar ao discurso de posse de John F.

Kennedy. Tente, por um instante, se colocar no lugar do presidente Kennedy.

Você se tornou presidente após oito anos de administração Eisenhower. É o presidente mais jovem dos EUA, enquanto Dwight Eisenhower foi um dos mais velhos. Em bora em muitos aspectos fosse um homem brilhante – e certamente era muito mais experiente com o estadista do que Kennedy –, Eisenhower gostava de evitar responder perguntas por parecer vacilante. Mesmo que a frase curta sua tinha muitos “ahns” e “hum s”. Com frequência ele parecia

confuso ou distraído. Esse persona-gem era um a invenção nos termos da nossa estrutura, mas o país estava cansado dele. Então, se você fosse o presidente Kennedy, com o que faria para se diferenciar do antecessor balbuciante? Que estilo de

expressão você usaria para imprimir prim ir com ênfase sua marca na presidência?

Para muitas pessoas, hoje é, um estilo de “sujeto com um”, com os pés no chão, seria a primeira opção. Nós não queremos parecer arrogantes ou pretensiosos, de modo que evitam as frases altissonsantes ou vocabulário difícil.

Esse foi, claro, o estilo de outro grande comunicador do século XX, o presidente Ronald Reagan. Ele falava da mesma forma a que você conversa com seu vizinho, por cima da mesa, enquanto lava o quintal. Mas John F. Kennedy era diferente.

Ele não queria ser visto com o um sujeito com um. Ele queria poder citar Shakespeare e Churchill. Ele queria apelar às aspirações e aos instintos mais elevados das pessoas. Se esse fosse o personagem que você tivesse inventado para si mesmo, com o que expressaria com palavras?

Não é um problema a fácil, certo? Porque poucos de nós escolheram incorporar as características que constituíam John F. Kennedy. Elas não nos serviriam, mas serviam a ele, que podia incorporá-las. Assim, ele em pregou muitos floreios estilísticos em seu discurso de posse, alguns dos quais são amplamente citados até hoje. Ele disse, por exemplo: “Pergunte não o que seu país pode fazer por você; pergunte o que você pode fazer por seu país”.

Estilisticamente, podem os notar a escolha que o trecho representa. “Pergunte não” é uma construção artificial, não faz parte do uso cotidiano. Mas, naquele dia específico, naquele ambiente específico, funcionou para John F. Kennedy. Foi persuasivo. Foi perfeito em termos de invenção, disposição e estilo.

Agora, para com parar, leia este trecho do discurso de Ralph Nader anunciando que concorreria à presidência:

“Decidi tentar a nomeação porque há obstáculos que bloqueiam as soluções para as injustiças e os problemas da nossa sociedade e precisam ser superados. O

sentimento de imponente e a retirada de grandes níveis de ambição

ericanos das arenas civil e política são profundamente perturbadores. Essa situação tem que ser enfrentada por um momento político novo, que surge dos esforços e recursos e sonhos dos cidadãos sobre o que a América pode se tornar, afinal”.

O estilo é muito diferente do de Kennedy, e você provavelmente concorda que é bem menos eficaz. Mas o problema não é só o estilo. O problema, na verdade, vem da primeira parte da estrutura, a invenção. Ralph Nader tinha se inventado como o um orador tal que não tinha outra escolha senão falar assim. Ele não poderia falar com o Kennedy, assim como o este não poderia falar com o Nader. Nader não tinha estabelecido as bases de uma personalidade forte de orador. Ele tinha se estabelecido como o um sabichão em políticas públicas e soava com o um, mas pelo menos era consistente com seu personagem. Esse era seu verdadeiro “eu”.

Com o orador, você deve escolher o estilo que vai usar em um determinado evento com o mais cuidado que escolhe o que vai vestir. Se está dirigindo-se a um grupo de fazendeiros em um leilão de gado, não se vista da

mais a forma que faria para ir a uma festa de casamento formal. Pelo mais o princípio, você não tentaria persuadir esses fazendeiros usando as mais as frases que usaria com a rainha da Inglaterra. O fundamental é compreender suas intenções e necessidades em cada ambiente. Então você poderá falar de uma forma que atenda a essas intenções e necessidades – desde que seja congruente com sua personalidade. Seu discurso tem que parecer adequado a quem você é.

Para que seja persuasivo, sua invenção e seu estilo devem ser consistentes.

No primeiro capítulo nós falamos do perigo de se tentar usar orações compostas por palavras. A usarização pode funcionar, a menos que não funcione. Porque, se você decorou um discurso e, de repente, sua maior força falha quando está na frente da plateia, é provável que não consiga continuar. Contudo, o próximo elemento da nossa estrutura de persuasão chama-se *memória*, mas precisamos entender exatamente o que essa palavra significa em um contexto moderno.

Houve um tempo em que a maior força era considerada o melhor indicador de inteligência. Hoje há uma tendência de se considerar gênios os indivíduos com grande aptidão para a temática ou

ciências, mas no passado a maioria definia a inteligência superior. Talvez por causa dessa expectativa, muita gente maltratava um a maioria espantosa. Até mesmo os homens e mulheres maltratados, sem muita instrução, conseguiam recitar extensas passagens da Bíblia. Alguns oradores apresentavam discursos decorados com horas de duração. Era algo esperado de pessoas inteligentes, e bons oradores desejavam atender a essa expectativa.

Theodore Roosevelt, por exemplo, apresentou um discurso de noventa e quinze minutos, em Wisconsin, que ele próprio escrevera – uma realização notável, principalmente porque ele recebera um tiro pouco antes de começar a falar.

Felizmente, o manuscrito do discurso estava em seu bolso e ajudou a impedir que a bala o matasse. O lado negativo foi que ele teve que fazer o discurso “de cabeça” – o que ele fez, e só depois foi para o hospital.

Mas aquela foi outra época. Poucas pessoas, hoje, conseguiram maltratar um discurso longo, e, na verdade, ninguém espera isso. Mas a maioria ainda desempenha um papel importante na oratória persuasiva. Existe uma técnica, por exemplo, que complica a vida de muita gente. Você provavelmente já a viu sendo usada ou, até, a usou você mesmo. Após completar a introdução, o orador fala: “Existem cinco pontos fundamentais nessa questão”. Algumas pessoas criam uma situação ainda mais difícil para elas mesmas, dizendo: “sete pontos”, ou até nove.

Qual é o problema? O orador apresenta os primeiros três pontos e depois comeca a se preocupar. Depois de mais alguns pontos, ele está perdido. Quantos eu já apresentei? Quantos faltam? E se reparar na plateia durante um discurso desses, verá que alguns espectadores também estão contando os pontos com os dedos.

Muitas coisas desse tipo podem acontecer. Às vezes, o orador menciona uma citação que ilustra perfeitamente o tópico que está abordando – e depois não se lembra da citação. Ou então ele cita uma ideia que promete desenvolver depois –

o que nunca faz.

É aí que a maioria – ou a falta dela – entra em cena. Você também pode chamar á-la de concentração. Depois que você domina esse aspecto da estrutura persuasiva, não cairá mais no tipo de armadilha

que citam os. Se você afirmar que vai falar de sete tópicos, você aborda um por um – e, acredite, seus ouvintes ficarão im pressionados quando chegar ao sétimo. Se você tem um a certa organização da sua apresentação em mente, será capaz de manifestar essa organização na própria apresentação. Você nunca se confundirá. Ou quase nunca.

Eu disse quase nunca porque, cedo ou tarde, todo orador encontra um obstáculo no caminho. Mas isso também pode ser contornado através do poder da memória. Na época clássica, quando se esperava que os oradores soubessem longos discursos de cor, era admirável que até a melhor memória pudesse falhar de vez em quando. Para estar preparado para essa eventualidade, todo orador possuía um material de apoio para em caso de problema. Podia ser uma história favorita ou uma citação contundente – algo que era continuamente estudado e preparado, da mesma forma a que as presas fazem treinamento contra incêndio. Se o orador tem um branco, a capacidade de recorrer sem sobressaltos ao material de apoio é uma característica importante de profissionalismo.

Você deve estar sem preparado para isso. Você nunca pode parecer que está

“sem palavras”.

Enquanto discutimos essas questões, você pode estar se perguntando: “Será que muitos desses problemas não podem ser evitados usando-se uma apresentação do tipo PowerPoint? Não podem os tirar um peso dos ombros simplesmente projetando em uma tela o que devem dizer?”

Essa é uma questão importante, e vou abordá-la antes do final do capítulo. Por favor, veja se eu me lembro de fazer isso!

Mas antes precisamos analisar o último aspecto da estrutura de persuasão. Até aqui falamos de invenção, disposição, estilo e memória. O elemento final é a *apresentação*. Nós discutimos esse conceito no primeiro capítulo, mas ele é tão importante que precisa ser revisado agora. Estilo, você se lembra, é a forma com as coisas são ditas, e com isso eu quero dizer a escolha das palavras e da construção das orações. Estilo pode se manifestar tanto no texto escrito como no falado. Apresentação, contudo, não é só aquilo que é dito, mas como é dito. Por esse motivo, a apresentação é uma característica exclusiva da oratória.

Para ser persuasivo, você deve ter certeza absoluta de que a maneira

com o está dizendo o texto é a forma a que deseja que ele seja ouvido.
Pratique sua

apresentação o máximo o que puder, e pratique-a em todas as suas possibilidades.

Pratique com amigos e família e, se possível, pratique com pessoas que você não conheça muito bem. Pratique falar na frente do espelho. Faça gravações em áudio e vídeo da sua apresentação.

Experimente formas diferentes de dizer a mesma sentença e veja qual funciona melhor. Você mesmo precisa estar convencido de que sua apresentação é a melhor possível antes de conseguir convencer os outros. Só é necessário praticar.

Cada discurso é uma invenção, ou pelo menos deveria ser. O que funcionou antes pode não funcionar de novo, porque não existem duas apresentações iguais.

Os locais são provavelmente diferentes, os públicos são quase certamente diferentes e, mesmo o que tudo fosse mais parecido possível, o momento de cada palestra é sempre novo. Então, você precisa de algo que resolva os desafios específicos do ambiente específico que você estará enfrentando. Você precisa ser criativo. Mais do que isso, precisa ser inventivo.

Quais são algumas das melhores técnicas para estimular suas faculdades inventivas de resolver problemas, tomar decisões e atingir objetivos? As estratégias necessárias para se montar um bom discurso não são tão diferentes daquelas em pregadas para desenvolver outros tipos de invenção. Então, vamos ver algumas delas, agora.

Combinação de pensamentos. Tudo que você vê, ouve, toca, saboreia e cheira durante o dia oferece-lhe a oportunidade de pensar em novas combinações de ideias. Quando você escova os dentes pode pensar em uma escova que contenha o creme dental no cabo. Você pode escrever no espelho do banheiro uma frase para comendar bem o dia, tipo “Com o posso aumentar minha produtividade?” ou

“Sonhe grande sem pressa!” Isso é combinação de pensamentos. Um simples lápis é uma combinação de madeira, grafite, borracha, tinta e metal. As pessoas aparecem com grandes conceitos, que resultam em lucros, patentes e até mesmo em presas que valem bilhões de dólares através de novas combinações.

Você pode fazer o mesmo com ideias ou até palavras. Um discurso

eficaz deve ser original não apenas no que diz, mas na *forma* com o é dito. Quando você tiver um a ideia que deseja transmitir, desafie-se a realizar essa tarefa da forma mais original possível. Com o você poderá ligar uma ideia a outra em uma combinação que seja a mais memorável e inspiradora para seu público? Que formas de expressão você pode usar não só para dizer algo novo e diferente, mas também bem para dizer-lo de uma maneira nova e diferente?

Adaptação de pensamento. Em 1948, o engenheiro suíço George de Mestral voltava de um passeio pelo mundo quando percebeu alguns carrapichos presos em sua roupa. Ao estudar um dos carrapichos no microscópio, Mestral viu um

emaranhado de fios com ganchinhos nas extremidades. Esses ganchos conseguiam se prender em tecidos ou pelos de animais. Mestral reconheceu, imediatamente, o potencial de um novo e prático prendedor, em hora precisasse de oito anos para desenvolver e aperfeiçoar a invenção. Hoje o velcro é um produto conhecido e muito útil, que torna todo tipo de produto mais prático, de calçados a luvas de boxe.

Sempre que algo lhe chama a atenção, pense em modos de utilizá-lo em suas apresentações. Você pode e deve fazer isso independentemente do contexto original. Você sabe como o alfabeto braile foi inventado? Já ouviu falar como a goma de mascar surgiu? Procure! Essas histórias interessantes podem acrescentar conteúdo importante e memorável às suas palestras. Tudo é uma questão de adaptar o material do contexto original aos objetivos de uma apresentação específica.

Substituição de pensamento. Ao estudar discursos antigos – inclusive os que aparecem neste livro – pense em modos de utilizar as mesmas técnicas dessas obras substituindo características específicas para atender às necessidades do seu público. Por exemplo, antes de uma batalha decisiva contra o antigo Império Persa, Alexandre Magno falou a seus soldados sobre a coragem de seus pais e avós em velhas batalhas. Isso fez crescer a autoconfiança das tropas de Alexandre. Eles entenderam que eram a continuação de um legado de vitórias que desafiavam grandes probabilidades contrárias. Assim, acreditaram que também poderiam vencer.

É fácil ver como esse mesmo conceito pode ser útil quando se discursa em um encontro de vendas, para uma equipe esportiva ou mesmo o para alunos do ensino médio que se preparam para um exame. Não existem patentes sobre estratégias de oratória, de modo que você

pode utilizá-las à vontade. Aprenda com os m estres e faça as substituições necessárias para atender às suas necessidades.

Pense grande. Por que você acha que existem , hoje e, dezenas de jogadores de futebol americano que pesam mais de 140 quilos? Não é porque homens desse tamanho seja entre os melhores atletas do que os jogadores do passado, nem porque seja entre os melhores defensores. De modo geral, essa mudança aconteceu porque o público quer ver seres humanos gigantescos em combate físico. É pela mesma razão que os espectadores do Coliseu romano queriam ver elefantes. Existe algo na grandiosidade que é inherentemente estimulante para os humanos.

Uma dica para usar esse princípio é encontrar meios de mencionar números grandes nos seus discursos. Não importa muito o que você está tentando provar, desde que palavras como o *milhão* e *bilhão* saiam da sua boca. E pronuncie essas palavras com o máximo de entusiasmo que conseguir. Você se surpreenderá com

o efeito estimulante que isso produz em um a plateia.

O falecido astrônomo e autor de sucesso Carl Sagan era um mestre nisso. Seu assunto, o universo, permitia-lhe falar *milhão*, *bilhão* e até *trilhão* o quanto quisesse. Essa era uma das coisas que o tornaram um orador eficaz. O público de Sagan provavelmente nunca percebeu que ele usava essa técnica, mas os números grandes são um recurso retórico. Pense grande e fale grande.

Seus ouvintes ficarão felizes de acordar seu discurso.

Com o orador você deve sempre reorganizar seu discurso, mudando o ritmo, alterando sequências e até mesmo recomponendo do zero. Se deseja que seus ouvintes entrem em ação, recheie suas palestras de combinações, adaptações e invenções – e sempre pense grande! Esse tipo de apresentação aumenta o alcance dos seus discursos e permite que você aproveite melhor suas energias.

Então, quando estiver preparando um discurso, deixe sua cabeça trabalhar por você. Não dê nada por certo. O que pode ser alterado, melhorado e articulado de novas formas?

Chegam os, agora, ao final do capítulo 8, mas antes de concluir eu gostaria de discutir apresentações com o PowerPoint. Ele tem sido muito usado em discursos, e nenhum livro sobre esse assunto seria completo sem falar dele.

Pode parecer que a tecnologia PowerPoint é capaz de transformar

instantaneamente qualquer pessoa em um orador refinado. Não seria necessário se preocupar em ter uma palestra bem organizada porque tudo é projetado na tela para você, que só teria que ler e fazer alguns comentários. Mas se isso é tudo que oradores têm que fazer, significa que isso é tudo que a maioria vai fazer. O

PowerPoint, assim, torna-se um substituto do apresentador. Em vez de a tecnologia ser um recurso visual para os oradores, estes se tornam um recurso sonoro para a máquina. Isso ajuda as apresentações de seu recurso mais forte, que é, ou deveria ser, o próprio apresentador.

Os gregos antigos tinham uma palavra para isso, *etos*, que se referia ao apelo pessoal do orador. O *etos* reflete os elementos verbais e não verbais do discurso.

Estes têm que ser cuidadosamente trabalhados e orquestrados para que uma apresentação tenha sucesso. Com o Power-Point, contudo, são eliminados muitos dos elementos que estabelecem o *etos*. O orador não olha para a plateia e esta não olha para o orador. A comunicação não verbal, com o contato visual, se perde. As apresentações tendem a ser assim simples leitura dos *slides*, o que embaraça a apresentação. Todo o evento padece com isso.

Esse efeito é o principal ponto negativo do PowerPoint, mas também existem algumas questões técnicas. Por exemplo, ele funciona melhor com imagens do que com texto. Em geral, o PowerPoint permite até 20 linhas de texto, e no máximo seis palavras por linha. Assim, se você quiser abranger muito texto em uma apresentação, vai ter que passar muitos *slides*. Isso se traduz em muitos

cliques e muitos movimentos na tela, o que tira a concentração da apresentação.

Mas alguns apresentadores podem chegar ao ponto de dizer “quem se importa?”

É tão fácil se apoiar nos *slides* que eles já não se preocupam com os pontos negativos.

Isso é muito ruim, porque praticamente todas as apresentações feitas com PowerPoint ficariam melhores sem ele. Isso envolve um pouco mais de esforço e estudo, mas é exatamente disso que trata este livro. Se oradores não querem fazer esse esforço, isso significa que eles não querem investir um pouco de tempo para dominar habilidades críticas.

O fato de você estar lendo este livro prova que você quer desenvolver seu potencial de orador. Deixe de lado o PowerPoint e releia este capítulo. Domine a estrutura de invenção, disposição, estilo, e em ória e apresentação. Depois vá para o capítulo 9 no qual você aprenderá ainda mais sobre persuasão.

É muito simples. Diga o que você tem a dizer e, quando chegar a uma frase com um ponto final, sente-se.

— WINSTON CHURCHILL

Discurso é poder: discurso é persuadir, converter, compelir.

— RALPH WALDO EMERSON

A palavra certa pode ser eficaz, mas nenhuma palavra é tão eficaz quanto uma pausa na hora certa.

— MARK TWAIN

9

O poder da persuasão, parte dois

A mente humana funciona de forma fascinantes e misteriosas. Não é fácil fazer uma afirmação sobre a mente que seja universalmente verdadeira, mas existem algumas que chegam perto: “Cada ideia, conceito ou conclusão que entre na mente será completamente acreditado a menos que alguma ideia conflitante o impeça”.

Você percebe o que isso significa? Se apresentarmos uma ideia às pessoas, não será necessário convencê-las da verdade dessa ideia desde que evitemos levantar ideias conflitantes. Assim, quando você lê uma frase como: “Calotas XYZ são as melhores do mercado”, você acreditará que é verdade a menos que tenha uma informação que a contradiga. E se nenhum informação contraditória aparecer, você continuará a acreditar nela indefinidamente.

Todas as criaturas vivas recebem, ao nascer, tudo que precisam para sobreviver. Todas as criaturas, exceto umas, são equipadas com um conjunto de instintos que as ajudarão em sua vida. A maioria das criaturas não precisa de um cérebro muito sofisticado. Os humanos, contudo, não precisam apenas de um cérebro, mas também têm de usar a mente. Na peça de teatro *The Secret of Freedom* (O Segredo da liberdade), de Archibald MacLeish, um personagem diz: “A única coisa humana do homem é sua mente. Todo o resto pode ser encontrado

em um porco ou cavalo". Isso é desconfortável mente verdadeiro.

Pense em um águia muito significativa. É muito aravilhoso observar um a mergulhando para agarrar um peixe na água. Mais muito aravilhosa ainda é a visão da águia.

Devido à sua necessidade de enxergar pequenos roedor-res na gram a partir de elevadas altitudes, ou peixes a poucos centímetros da superfície da água, os olhos da águia ocupam quase todo espaço de sua cabeça. Para a águia, seus olhos são o que há de mais importante, e tudo trabalha em uníssono com eles. Seu cérebro é pequeno e rudimentar. Ela não pensa, não planeja nem se lembra. Ela sim sempre mente age de acordo com estímulos.

É assim com a maioria dos seres vivos. Apenas um deles precisa de vinte anos para amadurecer e, ainda assim, dominar todos os outros – e tem hoje o poder para

destruir, em poucas horas, toda vida na Terra. Apenas um ser vivo tem o poder quase divino de mudar sua própria vida de acordo com seu pensamento.

A mente humana é o que nos diferencia das outras criaturas da Terra. Tudo que tem algum significado para nós vem através da mente: o amor pela família, nossas crenças, nossos talentos, nosso conhecimento e todas as nossas habilidades.

Tudo é refletido pela mente. Tudo que conseguirmos, no futuro, muito provavelmente chegará até nós com o resultado do uso da nossa mente.

Mesmo assim, a mente é o último o lugar do planeta onde a pessoa média vai buscar ajuda. Por quê? Porque as pessoas não se voltam automaticamente para seus vastos recursos mentais quando enfrentam um problema? É porque nunca aprenderam a pensar. A maioria das pessoas faz grandes esforços para evitar pensar quando se deparam com um problema. Elas pedem conselho a pessoas que normalmente não sabem muito bem do que elas próprias: vizinhos, familiares e amigos presos nas mesmas armadilhas mentais que elas. Poucas delas usam o poder mental para superar obstáculos.

Mas todos os aspectos de uma vida de sucesso, incluindo tornar-se um orador eficaz, são uma questão de se resolver os problemas que estão entre você e o ponto que deseja alcançar. Todo mundo tem problemas. Estes fazem parte da vida. Mas gastam os tanto tempo nos preocupando com os problemas errados!

Pesquisas apontam que as pessoas preocupam -se principalmente com:
Coisas que nunca acontecerão: 40%

Coisas passadas que nunca poderão ser mudadas: 30%

Questões infundadas relacionadas à saúde: 12%

Diversas coisas sem importância: 10%

Problemas legítimos: 8%

Resumindo, 92 por cento das preocupações de uma pessoa média ocupam tempo valioso, causam estresse e mesmo angústia mental, e são absolutamente desnecessárias. As preocupações legítimas são de dois tipos: os problemas que podem ser resolvidos e os problemas que estão além da nossa capacidade pessoal. A maioria dos nossos problemas reais é do primeiro tipo, aqueles que podem ser resolvidos se aprendermos a fazê-lo.

O trabalhador médio tem à sua disposição uma enorme quantidade de tempo livre. Se dorme mais ou menos oito horas por noite durante o ano, ainda passarem cerca de seis mil horas acordados, das quais milhares de duas mil serão gastos no trabalho. Isso deixa quatro mil horas por ano em que a pessoa não estará trabalhando nem dormindo. Nessas horas “livres” uma pessoa pode fazer praticamente tudo o que quiser.

Suponha que você pegue apenas uma hora por dia, cinco dias por semana, e dedique esse tempo para se desenvolver com o orador. Você nem precisa fazer isso nos fins de semana. Pegue uma hora por dia e reserve-a para o mesmo

objetivo pelo qual você trouxe este livro: para se tornar o melhor orador que puder.

Durante essa hora diária, sente-se com uma folha de papel em branco e um lápis. Escreva, no topo da página, seu objetivo principal imediato para sua carreira de orador. Pode ser dominar o mundo ou conseguir milhares de palestras. Existem dezenas de possibilidades. Então, com o seu futuro depende da forma como você realiza seus objetivos, anote todas as ideias que tiver para alcançar essa meta. Tente pensar em pelo menos vinte, mas até mesmo uma única ideia pode ser valiosa.

Há dois pontos importantes para serem lembrados. Primeiro, dedicar consistentemente uma hora por dia a essa atividade nem sempre é

fácil.

Segundo, a maioria das suas ideias não será muito boa. Esse exercício é igual a começar qualquer hábito novo. Primeiro sua mente vai ficar um pouco relutante em ser “tirada da cama”. Mas, conforme você começa a pensar em seu trabalho e nas formas de melhorá-lo, anote qualquer ideia que surgir na sua cabeça, não importa o quanto absurda pareça.

A coisa mais importante que essa hora de dedicação faz é cravar profundamente seu objetivo na sua mente subconsciente e reprogramar toda sua máquina vital desde o primeiro momento do dia. Vinte ideias por dia – se você conseguir esse número serão centenas por semana, mesmo descontando sábados e domingos.

Uma hora por dia, cinco dias por semana, para um total de 260 horas por ano, o que ainda lhe deixa 3.740 horas de lazer. Isso significa que você pensará sobre oratória e formas de melhorar seu desempenho durante quase seis semanas de trabalho (com 44 horas cada)! E ainda lhe sobram sete horas por dia para você fazer o que quiser.

Quando iniciar cada dia pensando em oratória, verá que sua mente continuará a trabalhar durante todo o dia. Nas manhãs mais inusitados, quando você menos esperar, grandes ideias começaram a emergir do seu subconsciente.

Quando isso acontecer, anote-as assim que puder. Um a única grande ideia pode revolucionar completamente seu trabalho e, com o resultado, sua vida.

Cada um de nós tende a subestimar suas próprias capacidades. Precisamos perceber que temos, dentro de nós mesmo, reservas profundas de grandes habilidades, até mesmo o geniais, que podem ser alcançadas se cavarmos o suficiente. Esse é o milagre da sua mente. Quando você escrever seu objetivo no alto daquela página de papel, não fique preocupado com ele. Importa que o objetivo está ali só esperando ser alcançado, um problema a esperando para ser resolvido. Encare-o com fé e em pregue todos os grandes poderes da sua mente para resolvê-lo. E assim o resolverá!

Essas observações sobre a relação entre mente e oratória são particularmente pertinentes à persuasão. Gostam os de pensar em nós mesmos com os seres lógicos e pensantes, mas a lógica não aparece até que certas condições sejam atendidas. Antes que possam os comparar uma ideia com outra,

precisam os ter pelo menos duas ideias. Até lá, a persuasão é resultado de sugestão ou instinto, não de um processo lógico. Se eu lhe disser “telefones celulares são absolutamente seguros”, e não houver ideia contraditória na sua mente, você pode ser persuadido sim mesmo pela sugestão que eu fiz. Mas se alguém lhe mostrou um site na internet que levanta dúvidas quanto à segurança dos celulares, então eu terei que lhe mostrar evidências que provem minha afirmação. Eu terei que convencer você através de argumentos lógicos e não de simples sugestão.

Isso tem implicações importantes em palestras e discursos, durante os quais a informação alcança rapidamente o ouvinte, sem que este tenha chance de analisá-la. Os oradores mais persuasivos apoiam-se mais na sugestão do que na argumentação. Em grande parte, os ouvintes gostam disso. Afinal, é fácil acreditar; duvidar é mais difícil. Experiência, conhecimento e raciocínio são necessários antes de poderem duvidar e fazer perguntas inteligentes. Diga a um a criança que o Papai Noel vai descer pela chaminé e ela acreditará nisso até que mais informações, no futuro, modificarem essa crença.

Sua estratégia para persuadir as pessoas deve ser colocar firmemente uma ideia na cabeça delas, e depois evitar que surjam ideias opostas e contraditórias.

Se você desenvolver sua habilidade para alcançar esse objetivo, terá sucesso e lucro na oratória. Simples assim.

Então, com o que você pode fazer isso acontecer? Primeiro, saiba que é menos provável que surjam ideias opostas quando a ideia principal é apresentada com paixão e entusiasmo contagiante. Digo *contagiante* porque o verdadeiro entusiasmo é assim. Ele aquietam os pulhos críticos. É uma barreira natural contra ideias opostas, negativas e dissidentes. Quando seu objetivo é a persuasão, lembre-se que é mais produtivo agitar em oções do que provocar pensamentos.

Sentimentos são mais poderosos do que ideias frias. Mas para gerar sentimentos você precisa de sinceridade, convicção e entusiasmo. A falsidade arruina até as melhores apresentações. Apesar das belas frases que você pode criar, apesar das imagens que você pode evocar, apesar da harmonia da sua voz e da elegância dos seus gestos – se você não for sincero, tudo será um desperdício. Então, se quiser persuadir uma plateia, primeiramente convença a si mesmo. Isso feito, você poderá falar ao público com sinceridade. Que essa sinceridade ressoe em sua voz e brilhe em seus olhos do primeiro momento em que se colocar na frente de seus ouvintes até o fim da sua

apresentação.

Sinceridade precisa ser com binada com intensidade. Além da sua autenticidade, você precisa transm itir sua energia. Três táticas úteis para tanto são *repetição, associação e contraste*. Ainda que esses termos possam parecer autoexplicativos, vam os analisá-los m elhor. Há m ais coisas neles do que se pode im aginar a princípio.

Quando um novo produto é introduzido no m ercado, as pessoas não o com pram só porque ele aparece nas prateleiras dos m ercados. Pesquisas m ostram que os consumidores precisam de pelo m enos nove exposições ao produto – seja em cartazes, anúncios de TV ou em m ídia im pressa – antes de sequer repararem que o produto existe. Depois que elas reparam , diversas coisas acontecem . Primeiro, o nome e a imagem do produto são lem brados, e essa m emória é reforçada com novas exposições.

Exatamente a m esm a coisa acontece em um a apresentação oral. A primeira vez que você apresenta um a ideia – principalmente se não for enunciada de forma atraente – ela passará direto pelos ouvintes. Entra por um ouvido e sai pelo outro, com o dito ditado. Mas se você continuar a repeti-la, e o fizer de um a forma nova ou interessante, as pessoas não só irão se lem brar dela, m as tam bém com eçarão a esperar por ela. E isso não é tudo. O espantoso é que o público com eçará a aceitar essa ideia com o verdadeira. Em um a característica estranha da natureza hum ana, a repetição tem força persuasiva. Sim plemente por apresentar a m esm a inform ação diversas vezes, você consegue aumentar a intensidade e a persuasão da sua m ensagem .

“Não é por explicar um a verdade um a, duas ou até dez vezes que as pessoas irão adotá-la”, disse Franklin Roosevelt. “É necessário repetição incessante para gravar verdades políticas na m ente do público. Ao ouvir sempre os m esmos fatos, as pessoas pouco a pouco lhes dão um espaço no canto de sua m ente. Logo elas passam a não duvidar m ais desses fatos, da m esm a forma que não duvidam de crenças religiosas ou patrióticas”.

Um ex-presidente dos Estados Unidos, Woodrow Wilson, afirmou o m esmo, de forma diferente. Certa vez, quando garoto, Wilson perguntou para a m ãe por que ela repetia a m esm a inform ação vinte vezes. Ela respondeu: “Porque você não aprendeu depois de dezenove”.

É necessário um alerta sobre a utilização da técnica de repetição: a m

enos que você tenha um m odo novo de dizer a m esm a coisa várias vezes, sua repetição pode se tornar entediante. Se a inform ação que você quer fixar pode ser expressa em poucas palavras, um a ideia é criar um a rim a sim ples. O advogado de O. J.

Sim pson usou esse recurso com a célebre frase: “Se não servir, não pode punir” 1. Você tam bém pode repetir um a única ideia de várias m aneiras, desde que tenha vocabulário para fazê-lo com elegância. Do seu ponto de vista, no púlpito, você poderá ver se esse recurso está funcionando. Se várias pessoas estiverem consultando o relógio, não está funcionando!

Associação é um desenvolvim ento da repetição, e as duas técnicas podem ser usadas ao m esm o tem po. Por exem plo, nós m encionam os em um capítulo anterior que contar histórias sobre viagens aéreas capta o interesse de um a plateia. Estar em um avião é o tipo de experiência com que o público está acostum ado e consegue entender, m as que m antém o interesse das pessoas porque há m uito para se saber a respeito. Vam os im aginar que você queira

destacar a im portância do exercício físico. Um j eito é apresentar estatísticas e citar algum livro ou artigo que você leu. Isso pode funcionar, m as se você quiser aum entar m uito o im pacto do que está dizendo, sim plesm ente m encione que leu esse artigo enquanto estava em um avião. Parece m ágica, m as é verdade. A sim ples associação da sua m ensagem com certos am bientes e experiências tem um grande efeito am plificador. É tão fácil. Você não m udou nada do conteúdo que está apresentando, m as ele se tornou dram aticam ente m ais persuasivo.

Ou pense neste uso de associação. Um argum ento clássico na his-tória da religião é conhecido com o *relojoeiro cego*: um ateu, certa vez, disse a um clérigo devoto que Deus não existia e desafiou o clérigo a provar que ele estava errado.

Em silêncio, o clérigo pegou seu relógio do bolso, abriu a caixa e m ostrou o m ecanism o ao ateu, dizendo: “Se eu lhe

Você não precisa acreditar na teoria do *design* inteligente – ou na teoria da evolução – para ver que esse é um argum ento im pressionante do ponto de vista retórico. Qual a técnica usada pelo orador? Ele com e-çou estabelecendo um ponto com um – um a associação. Ele fez com que seu oponente concordasse com ele sobre o relógio, e isso levou ao próxim o passo. Então, ele continuou e m ostrou que a crença em um a divindade é tão sim ples e inevitável

quanto a crença em um reloj oeiro com visão do que em um reloj oeiro cego.

Mas suponha que o clérigo tivesse adotado um a postura m ais agressiva.

Im agine que ele tivesse dito: “Não seja a burro! Você não sabe do que está falando!” O que teria acontecido? Provavelm ente um a dis-cussão – talvez inflam ada, m as com certeza fútil. O ateu teria defendido sua opinião tão fanaticam ente quanto o clérigo. Por quê? Porque era a opinião dele, e sua autoestim a, preciosa e indispensável, que estaria sendo am eaçada. Seu orgulho estaria em j ogo.

E com o o orgulho é um a característica fundam entalm ente explosiva da natureza hum ana, é m uito m elhor fazer o orgulho das pessoas trabalhar a seu favor em vez de contra você. Para tanto, você precisa m ostrar que a ideia que está proondo é sem elhante a algo em que seu ouvinte j á acredita. Isso torna m ais fácil aos seus interlocutores aceitarem em vez de rej eitarem sua proposta, e evita que ideias opostas e contraditórias surjam para bloquear o que você disse.

O clérigo que m encionam os m ostrou possuir um entendim ento claro de com o funciona a m ente hum ana. A m aioria das pessoas não tem essa capacidade sutil de sintonizar com as crenças dos ouvintes. A m aioria das pessoas im agina que para ganhar um a guerra é necessário um ataque frontal. Mas esse tipo de confronto geralm ente não tem vencedores. Muito estrago pode acontecer, m as nenhum lado persuadirá o outro de nada.

Com relação à associação, nossas preocupações sobre qualquer tópico podem m udar de um a situação para outra. Por exemplo, um público pode estar m ais preocupado com o lado financeiro de um a questão, enquanto outro pode querer

saber m ais sobre o im pacto ambiental. Podem os nos referir a essas diferenças com o questões de im portância. Os públicos variam na im portância que atribuem a diversas questões.

Para obter o efeito m áxim o, você deve procurar associar seus argumentos com ideias que você sabe serem im portantes para cada público. Esse conhecim ento é crucialm ente im portante e influenciará de form a fundamental as estratégias que você em pregará. Quando um a questão é a m ais im portante para um grupo de ouvintes, eles provavelm ente estarão bem inform ados a respeito dela e serão m ais céticos quanto a propostas radicais nessa área. Com um a plateia assim

você precisará de razões fortes e bem elaboradas para conseguir persuadi-la. Talvez você não precise de muitos argumentos, mas aqueles que citar têm que ser bons. Em contrapartida, uma plateia que não atribui grande importância ao assunto sobre o qual você está falando terá mais facilidade para aceitar o que diz. Em vez de querer ouvir apenas seus argumentos mais fortes, o público estará disposto a ouvir praticamente tudo. Nesse caso, pode usar o recurso de associação à vontade.

Nossa terceira técnica é contraste, e trata-se, provavelmente, da mais poderosa de todas. Assim como o acontece com repetição e associação, a força do contraste liga-se a uma característica fundamental da natureza humana. As pessoas são muito mais eficazes em reconhecer diferenças entre coisas do que em reparar nas qualidades inerentes de algo. Assim, quando comparamos alguém que é inteligente ou comunicativo, estão querendo dizer que essa pessoa é mais inteligente ou mais comunicativa do que as outras.

Essa tendência humana é verdadeira não apenas para argumentos e ideias, mas também no nível das sensações físicas. Ponha sua mão esquerda em uma tigela de água fria e a direita em água um pouco mais quente. Deixe-as lá por um tempo, depois mergulhe-as ao mesmo tempo em uma bacia de água morna.

Você sentirá a mão esquerda quente e a direita, fria. É o princípio do contraste que tem o programa em nós. Ponha luz no escuro e ela parecerá mais clara.

Um odor ruim parecerá pior depois de um odor agradável. Existem muitos exemplos, de todas as áreas da vida.

Vejá um exemplo do princípio do contraste funcionando. Imagine que você é um executivo de pesquisa e desenvolvimento (P&D) em uma grande empresa de produtos cosméticos. Sua empresa está tentando decidir se construirá um novo laboratório para sua divisão. Você foi incumbido da tarefa de investigar os custos de construção do laboratório. Você recebeu algumas orientações orçamentárias, mas a quantia que a empresa está disposta a gastar ainda não foi decidida.

Você gostaria de ter o melhor laboratório possível para seu trabalho de P&D.

Assim, quando apresenta seu estudo em uma reunião de altos executivos, você, com sabedoria, decide usar os princípios que discutimos neste livro. Você é

sincero e entusiasmado. Você usa repetição e associação. E faz um uso especialmente bom de contraste. Veja como:

“Senhoras e senhores”, diz você, “estou muito consciente da quantia de dinheiro disponível para este projeto, e quero apresentar algumas opções da forma mais clara possível. Por exemplo, o gasto mínimo para construir um novo laboratório seria de três milhões de dólares. Deixem-me extrair com o que seria um laboratório de três milhões de dólares”.

Você extraia uma ameaça – pode ser uma ameaça virtual do exterior ou de um piso do laboratório – de uma estrutura nem um pouco impressionante. Ela não deve ser extremamente ruim, mas agradável; um laboratório com um P&D.

Se você fizer isso de maneira correta, criará uma sensação de deceção de leve a moderada em seus ouvintes. A sensação não será manifesta, mas inconsciente. Agora você está pronto para projetar uma nova ameaça, desta vez refletindo um orçamento maior e um resultado muito mais atraente.

O grau de persuasão que conseguirá ao estranho as duas ilustrações será muito maior do que se tivesse exibido apenas a segunda. Contraste é muito simples, mas também muito forte. Não analise demais essa força. Apenas deixe-a trabalhar para você.

Devem os estudar, também bem, algumas variantes do contraste. Às vezes, pode ser bom apresentar o contraste extremo em vez de duas ideias muito ou menos diferentes. Se o orador quiser falar de mudanças climáticas, pode retratar um cenário realmente catastrófico com outro muito melhor. A plateia teria que escolher entre um desastre ambiental e uma situação muito mais sustentável.

Esse contraste entre tudo ou nada pode ser uma boa escolha quando se está tentando que as pessoas tomem decisões com grande impacto no seu estilo de vida.

Vej a outra alternativa. Em vez de extraer apenas duas opções, você pode ir em outra direção e apresentar tantas quanto possível. Você pode dizer: “Vej o que conseguimos se investirmos um, dois ou três milhões”, e assim por diante.

Quando se faz essa opção, surgem duas possibilidades. Primeiro, os ouvintes podem tentar simplificar a decisão. Eles tentariam diminuir a escolha para duas opções – e quanto mais claro o contraste, melhor. Ou eles podem ficar tão confusos que não serão capazes de tomar

ar um a decisão. Assim , se o obj etivo da sua apresentação na verdade é ganhar tem po, oferecer m uitas opções contrastantes pode conseguir isso. Há um a boa chance de que o assunto seja a subm etido a novos estudos antes da decisão final. Você realm ente persuadiu sua plateia a não ser persuadida por enquanto.

Por enquanto, neste capítulo, analisam os algum as das ferramentas m ais úteis que um orador pode em pregar para ser persuasivo. Vim os com o sinceridade, repetição, associação e principalm ente contraste podem ajudar você a alcançar

seus obj etivos. Contudo, existe m uito m ais a ser dito sobre persuasão. Assim , para equilibrar este capítulo, vam os ter que acelerar o ritmo. Nós discutim os detalhadamente os m aiores axiomas da persuasão. Agora vam os estudar o m áximo de princípios secundários que conseguir-m os. Essas táticas rápidas e contundentes podem colocar o público rapidamente do seu lado. Talvez você não consiga usar todas elas em um a única apresentação, m as você deveria usar tantas quanto possível.

Por exemplo, as pessoas se interessam por *atividade*. A atenção delas é atraída por coisas que brilham , piscam ou se movem . Se for adequado, use um obj eto com essas características em sua palestra, principalm ente quando precisar chamar a atenção dos espectadores. Mas, quando você não o estiver usando, tire-o de vista. Se você usar um mapa do Brasil, que os estados tenham cores vivas e que o mapa possa ser visto de todos os lugares do auditório. Mas quando terminar de usá-lo, recolha-o ou desligue o projetor. Não deixe que o obj eto que o serviu tão bem torne-se um a distração.

Palavras e imagens vívidas e tangíveis são m ais persuasivas do que as hipotéticas ou abstratas. Então, sem pre que puder use nomes próprios, nomes de lugares e m arcas reais. Compare estas duas orações: “Quando me m udei para um a cidade nova, tive que sair dirigindo à procura de um supermercado” e

“Quando me m udei para o Rio de Janeiro gastei m uito tempo no meu Honda procurando pelo Mercadorama”. Ao colocar seus ouvintes presentes no quadro que descreveu, fica m ais fácil persuadi-los de que é real a situação que está narrando.

Assim com o é importante criar presença, *proximidade* também é essencial.

As pessoas prestam m ais atenção a coisas que estão próximas a elas

do que a coisas distantes. Não tenha medo de sair de trás do púlpito e interagir um pouco com o público assim que você tiver experiência suficiente para fazer isso sem constrangimentos. Você também deve inserir proximidade na sua fala. Se está procurando meios de ilustrar um ponto, pense nas notícias que chamaram sua atenção na manhã da palestra. Refira-se a locais, eventos e pessoas que sejam recentes ou próximos. Você consegue dizer algo positivo ou interessante sobre o orador anterior? Conhece alguém na plateia, para que possa citá-lo pelo nome?

De preferência alguém conhecido pelos outros mesmo entre os do público?

Espectadores gostam de coisas que lhes são familiares e prestam atenção em coisas novas e diferentes. Você pode reunir essas duas tendências dizendo algo de novo sobre uma pessoa, um lugar ou uma coisa que a plateia já conheça. Fica ainda melhor se eles pensam que já sabem tudo sobre algo. Quem era a pessoa que o apresentou? Que fato interessante você conseguiu descobrir sobre essa pessoa quando se preparava para o evento? Com o é possível incorporar esse fato à sua fala de modo que a plateia fique mais calorosa com você?

Quanto mais

“calor” você cultivar, mais confiança conseguirá evocar na plateia. E quanto

mais confiança o público tiver em você, mais persuasivo conseguirá ser.

Suspense é outra técnica para se conseguir atenção que, usada corretamente, ajuda a tornar sua mensagem persuasiva. Em oratória, criar suspense não significa assustar ou preocupar as pessoas. Trata-se de divulgar informação de forma interessante e surpreendente. Por exemplo, em época de eleições, pode ser eficaz uma pergunta sobre política. Algo como “desde a redemocratização, quantos paulistas foram presidentes da República?” Você não precisa dar a resposta de imediato. E provavelmente é melhor esperar um pouco. Apenas diga:

“Logo vou dar a resposta, e acho que os números vão ser uma surpresa”. Caso você não consiga tolerar o suspense, saiba que, até o momento em que este livro foi escrito, nenhum paulista tinha sido presidente. Fernando Henrique é carioca, e Lula, pernambucano.

Uma ressalva quanto ao uso do suspense é a necessidade de ter certeza de que a informação a ser revelada é boa o bastante para

recom pensar o interesse criado. As plateias se irritam quando um orador fala algo com o: “Falarei m ais sobre isso depois” – e então diz algo de pouco valor ou sim plesmente se esquece de retomar o ponto. Um a boa forma de evitar isso é fazer um a palestra-teste para alguns amigos. Se a reação deles parecer fraca ou forçada quando ouvirem a revelação do suspense, não o use em sua apresentação.

Conflito é, provavelmente, ainda mais eficaz do que suspense para capturar o interesse do ouvinte. As pessoas prestam atenção em um a boa briga, em especial quando a questão parece clara e exige ação. Quando se pronunciou em um a sessão conjunta do Congresso americano, em 20 de setembro de 2001, o presidente George W. Bush disse: “A liberdade e o mundo estão em guerra. O

progresso da liberdade humana, a grande conquista da nossa era e grande esperança de todas as eras agora depende de nós”. Muitos analistas consideram esse como o melhor discurso de Bush na presidência. Naquele momento dramático da história americana o presidente descreveu o que era um conflito claro entre o bem e o mal. Talvez você nunca tenha que se pronunciar à nação após um ataque que matou três mil pessoas, mas tenha em mente que os ouvintes querem ser desafiados e mobilizados. Convença-os de que eles estão do lado certo e o resto virá facilmente.

Não importa quantas técnicas de persuasão você use, é absolutamente essencial usá-las em um contexto claro e organizado. Com o cada momento bro do seu público responderá de forma particular às suas técnicas, você deve sempre pregar um a variedade de recursos persuasivos. Mas em hora as reações positivas dos ouvintes possam variar, você terá uma reação negativa universal se a sua fala parecer dispersa e desconexa. Ideias com ligações lógicas e consistentes dão aos ouvintes segurança em você com o orador. Quanto mais o público conseguir acomodar os elos do seu raciocínio, tanto mais fácil será

para ele manter a atenção na sua mensagem. Um a coleção aleatória e desarticulada de pensamentos faz um a plateia comear a pensar em qualquer coisa – menos aquilo que você está tentando contar para ela.

Estudos sugerem que as pessoas prestam mais atenção quando sabem o que devem procurar. Preparar a plateia para saber o que esperar pode ser feito de duas formas. No primeiro método, conhecido com a previsão, você simpremente diz à plateia quais serão as principais divisões do discurso. Diga algo com o:

“Prim eiro, vou analisar as duas razões principais para o crescimento populacional a oeste das Rochosas, depois discutirem os as implicações desse crescimento para a indústria de materiais de construção”. Quando usada com o parte da introdução, a previsão dá ao público um a visão geral de toda a palestra e permite-lhes antecipar seus principais blocos.

Um segundo motivo de transmitir um a forte organização surge durante as transições entre os blocos do seu discurso. As transições podem funcionar com o sinalizações verbais que indicam o próximo tópico que será abordado. Transições podem ser elaboradas de muitas maneiras, e a habilidade para conduzi-las elegantemente é prova de um verdadeiro orador de alto nível. Se você conseguir se mostrar inteligente, ótimo. Mas se não lhe ocorrer nenhuma grande ideia, procure apenas ser com preensível. Use um a transição prática, com o seguinte:

“Tendo com o base este breve histórico, podem os avançar para o próximo passo”

ou “Esta é a segunda das minhas três alternativas”. Transições podem ser problemáticas para muitos oradores, mas são fáceis se você se lembrar sempre de qual é a verdadeira função delas.

Existem três coisas para se almejar em oratória: primeiro, entrar no seu assunto, então fazer o assunto entrar em você e, finalmente, fazer o assunto entrar no coração do seu público.

— ALEXANDER GREGG

Fique quieto quando não tiver nada para dizer; quando a paixão genuína fizer você se mexer, diga o que tem a dizer, e diga-o enquanto está quente.

— D. H. LAWRENCE

Domine o assunto e as palavras virão.

— CATÃO, O VELHO.

10

Criatividade e a fórmula mágica

Cada pessoa criativa é única, mas todas elas com partilham certas qualidades.

Em qualquer campo, por exemplo, e certamente na oratória, homens e mulheres criativos sabem que a mente humana é um armazém inesgotável. Mas, para que possam os recorrer a esse armazém, devem os constantemente expandir seu estoque de informação, pensamentos e sabedoria. É necessário procurar ideias em todas as fontes possíveis, inclusive as ideias dos outros – mas sem prender-lhes crédito por suas contribuições. Todo mundo tem ideias; elas são gratuitas e muitas são excelentes. Pessoas criativas evitam o preconceito e a pobreza de espírito, ouvindo as ideias dos outros e refletindo sobre elas antes de julgá-las. É

assim que se mantém o clima de invenção que leva ao crescimento.

Ideias são como os peixes escorregadios. Elas parecem ter um talento especial para escapar de nós. Por causa disso, pessoas criativas sempre têm papel e lápis à mão. Isso é algo obrigatório. Quando tiver uma ideia, anote-a. Você pode até mesmo escrever a digitá-la no seu celular ou enviar um e-mail para si mesmo. Muita gente viu sua vida mudar completamente devido a um único e genial pensamento.

Capturando as ideias assim que têm, você não corre o risco de perdê-las.

Aumentar o círculo de amigos e amigas é a base de conhecimento. São duas técnicas eficazes da pessoa criativa. Cultivando um interesse sincero nos outros, pessoas criativas escutam atentamente quando alguém está falando. Elas são muito observadoras e absorvem tudo que veem e ouvem. Elas se comunicam com todos que encontram usando um letrero que diz: "Minhas ideias podem oferecer a chave para seu próximo sucesso". Assim, elas sempre fazem questão de conversar levando em consideração o interesse dos outros. A recomendação é um a torrente de novas ideias e informações que de outra forma se perderiam.

Pessoas criativas contam com suas realizações. Elas esperam ter sucesso, e a notável produtividade é motivada por essa atitude contagiosa ao seu redor. Isso torna os outros mais criativos.

Problemas são desafios para mentes criativas. Se não existissem problemas haveria poucos motivos para pensar. Indivíduos criativos sabem que é perda de tempo sim pressionar-se preocupar com os problemas; então, eles, com sabedoria, investem tempo e energia na solução dos problemas.

Quando pessoas criativas obtêm uma ideia, elas tomam uma série de

atitudes para melhorá-la. Elas a analisam de todas as formas.
Transformam pequenas ideias em grandes e velhas ideias em novas.
Elas associam, combinam, adaptam, substituem, amalgamam,
redistribuem e até invertem as ideias.

Pessoas criativas e produtivas não são criativas e produtivas devido ao resultado material. Elas sim mesmo ente são motivadas pela necessidade de serem criativas e produtivas. Elas seriam assim mesmo se vivessem em uma ilha deserta onde ninguém ficaria sabendo de suas criações nem se beneficiaria delas. Elas sentem a felicidade de produzir algo. Benefícios materiais para elas mesmo as ou para os outros são bem vindos, mas secundários.

Todo indivíduo criativo é um artista no sentido mais verdadeiro e amplo da palavra – e artistas são frequentemente incomprendidos. Um grupo de artistas que foi rejeitado pelas instituições de sua época criou uma associação para se defender. Esse grupo era formado por Degas, Pissarro, Monet, Cézanne e Renoir.

Cinco dos maiores artistas de todos os tempos, que faziam aquilo em que acreditavam face à total rejeição.

Renoir foi ridicularizado e rejeitado não só pelo público, mas também por seus amigos artistas. Ainda assim, ele continuou pintando. Manet chegou a comentar com Monet: “Renoir não tem talento algum. Você, que é amigo dele, deveria lhe dizer gentilmente para parar de pintar”.

Renoir sofreu terrivelmente com o reumatismo, na velhice, principalmente nas mãos. Ele vivia com dores constantes. Quando Matisse visitou o velho pintor, percebeu que cada pincelada lhe causava grande dor. Matisse perguntou: “Por que você ainda tem que pintar? Por que continua a se torturar?” Renoir respondeu: “A dor passa, mas o prazer, a criação da beleza, continua”. Um dia, aos 78 anos, finalmente famoso e bem-sucedido, ele disse: “Continuo progredindo”. No dia seguinte ele morreu.

Essa é a marca da pessoa criativa... continuar progredindo, aprendendo, produzindo enquanto viver, apesar da dor e de todo tipo de problema. Ela cria porque *tem que criar*.

Em grande medida, todos os desafios da nossa vida envolvem obstáculos sem elhantes. Realizar objetivos, gerar riqueza e falar em público são sem elhantes de muitas formas. Tudo isso requer uma atitude decidida. A parte mais difícil é que, às vezes, nós nos deparam

os com o que parece ser um a lista interm inável de possibilidades. Afinal, o dicionário tem m uitas palavras com as quais você pode elaborar seu discurso. O problem a está em escolher as palavras certas!

O prim eiro passo para solucionar qualquer problem a é defini-lo, e isso tam bém se aplica ao desafio de falar em público. Você deve sem pre estar certo de que com preendeu o problem a antes de tentar resolvê-lo.

Em seguida, escreva tudo o que você sabe a respeito do problem a. Essa inform ação pode vir da sua própria experiência, de livros que con-tenham dados históricos e estatísticos, da internet ou de am igos e cole-gas de trabalho que saibam algo do problem a. E com certeza deve vir algum a inform ação deste livro!

Depois, decida quem consultar. Faça um a lista com nom es de pessoas e organizações que sej am autoridades reconhecidas nesse tipo de problem a. Essa é sua oportunidade de reunir m uito m aterial. Depois de determ inar quem pode aj udá-lo, entre em contato, converse com essa pessoa e tire dela toda inform ação que possuir a respeito.

Então, anote tudo o que for relevante ao problem a. Não se arrisque a esquecer nada que possa aj udá-lo a encontrar a solução.

O quinto passo na resolução criativa de um problem a cham a-se ideação individual. Trata-se de um *brainstorm* pessoal ou, sim plesm ente, é o ato de pensar sem o freio crítico. Não tente decidir se um a ideia é boa ou m á, apenas a anote no m om ento em que ela surgir. Mais tarde você irá avaliá-la.

Um a ideia sem pre leva a outra m elhor. Não se preocupe se algu-m as das suas ideias lhe parecerem im prováveis ou pouco práticas. Você está procurando o m aior núm ero possível de ideias. Não rej eite nenhum a – anote todas!

Depois que escrever todas as suas ideias, atribua-lhes conceitos de acordo com sua eficácia e facilidade. A escala de eficácia inclui “m uito eficaz”,

“provavelm ente eficaz” e “duvidosa”. A escala de facilidade abrange “fácil”,

“não tão fácil” e “difícil”. A avaliação das ideias vai indicar com clareza a probabilidade de sucesso de qualquer das soluções possíveis. Considere prim eiro as ideias que tiverem conceitos “m uito eficaz” e

“fácil”.

Suponha que você é um fabricante. Suponha que suas equipes de vendas e marketing fizeram um *brainstorm* e apareceram com algumas ideias para aumentar as vendas. Vamos dizer que uma dessas ideias renova completamente um dos produtos que sua empresa oferece ao público. Vamos avaliar essa ideia em termos de eficácia. Você sabe que o produto atual atende a uma necessidade e é aceito pelo público com prazer. O que aconteceria com um produto totalmente renovado? Sem muitos testes de marketing e depois um período de manufatura para vendas, seria difícil dizer qual a eficácia dessa ideia no aumento das vendas. É melhor classificá-la como “duvidosa”.

Com essa ideia de renovar completamente um dos produtos se sai na escala de facilidade – “fácil”, “nem tão fácil” ou “difícil”? Seria difícil, não é mesmo? Ela exigiria novo projeto, novo ferramental, nova metodologia, nova embalagem e novos métodos de marketing.

Suponha, contudo, que uma das ideias do gerente de vendas seja a de fazer com que o produto entre nas grandes redes de tevê. Essa ideia seria

“provavelmente eficaz” e “nem tão fácil”, mas poderia ser feita.

Vamos dizer que outra ideia seja a de estabelecer um programa de incentivos às vendas, direcionado àqueles que estão à frente do problema, os vendedores. Um programa de incentivos bem projetado e implementado, com uma recomendação para o desempenho melhorado, teria boa chance de ser “muito eficaz”. E seria relativamente “fácil” de ser implantado. Tal programa deve aumentar as vendas da empresa.

Você poderia usar outros parâmetros de avaliação. Outros dois são tempo e dinheiro. Procure avaliar suas ideias de acordo com essas medidas. Por exemplo, para o fabricante que quer aumentar as vendas, mudar o produto pode requerer muito tempo e dinheiro. Anunciar durante um programa popular de televisão custaria muito dinheiro. Por outro lado, a introdução de um programa de incentivo às vendas não seria muito caro nem demorado.

Então temos breves – quando avaliar suas ideias, use estes quatro padrões: eficácia, facilidade, tempo e custo. Nem toda ideia que você tiver valerá a pena, e é por isso que você precisa saber avaliar de forma adequada cada uma delas.

Mas, assim que tiver julgado cuidadosamente suas ideias, entre em ação.

Coloque suas ideias em um plano de ação: decida quem deve fazer o quê, quando fazer, quando comêçar e com o fazer. Todas essas considerações são importantes porque a execução da solução é tão importante quanto a solução em si.

Atribua-se um prazo final para colocar seu plano em ação. Nós trabalhamos com mais empenho e eficiência quando o limite de tempo está definido. Então anote a data em que sua solução precisa estar funcionando. Também é bom lembrar que o momento oportuno é frequentemente crítico quando da introdução de uma nova ideia. Calcule com cuidado esse momento à luz da situação geral.

Você deve anotar uma segunda data – aquela em que você planeja ter completado a ação e solucionado o problema.

Para todo problema – não importa quanto grande ou complexo – há uma solução. Então, vá encontrá-la! A história está repleta de pessoas que acreditavam não haver solução para um problema, e, com o consequência, *não conseguiram encontrá-la*. Enquanto isso, as pessoas que acreditaram haver uma solução *conseguiram encontrá-la* – mesmo que o problema, perspectivas diferentes, um sucesso e um fracasso. Que tipo de pessoa você será com relação ao seu trabalho de oratória?

Desenvolver-se em oratória pode ser um desafio maior do que avançar nas áreas de manufatura ou vendas. O lado emocional de ser um orador de sucesso não é tão crítico em outras áreas de negócios. Falar em público é algo de extremamente complexo, e milhares de livros foram escritos a respeito. Mas, além

das técnicas bastante detalhadas que discutimos, um recurso também útil é surpreendentemente simples. No breve tempo necessário para ler este capítulo você pode aprender um método absolutamente garantido para tornar sua palestra tão amável para o público que conduzirá os espectadores a mudanças imediatas e positivas. Tudo isso torna-se possível pela técnica de oratória que Dale Carnegie chamou de Forma Mágica – e quando começarmos a usá-la verá que é exatamente uma forma mágica.

O objetivo da oratória é inspirar algum tipo de ação. Um conversa informal na hora do café ajuda a passar o tempo, mas não é disso que falam os. Quando você se coloca na frente de um grupo de pessoas, você quer que elas façam algo.

Se essas pessoas fizerem o que você espera, a palestra pode ser chamada de bem-sucedida. Se você está fazendo um a apresentação de negócios, pode estar esperando que um novo cliente importante feche um com pra. Ou, se for um a apresentação interna, você pode estar procurando autorização para formar a equipe ou desenvolver um novo produto. Esses são objetivos comuns de palestras e apresentações formais, mas até reuniões simples solicitam ação por parte de alguém. Essa solicitação precisa ser feita com eficácia.

Quando um a palestra não é eficaz, frequentemente isso é devido ao formato da apresentação, que não foi o mais adequado. Nós vamos desenvolver essa questão neste capítulo, primeiramente através da Fórmula Mágica, e depois através de três esquemas simples que podem ser aplicados a praticamente qualquer situação relativa à oratória. Mas um princípio é fundamental a tudo que você está para ler.

Você precisa começar suas palestras de modo que crie e mantenha o interesse da plateia, e você precisa terminar a apresentação de forma motivacional e orientada para a ação.

Assim, desde o começo da apresentação você deve ter o fim em mente. Você deve começar a palestra pensando na ação que deseja ver em preendida por espectadores, e trabalhar a partir daí. Fazendo isso você está pronto para se conectar com a Fórmula Mágica, que provocará, finalmente, a ação por parte do seu público.

A Fórmula Mágica surgiu quando os cursos de Dale Carnegie estavam começando a se popularizar pelos EUA. Devido ao tamanho das turmas, as palestras praticadas pelos alunos eram limitadas a dois minutos. Isso não afetava a palestra quando o objetivo do apresentador era apenas entreter ou informar.

Mas quando o objetivo era provocar ação, dois minutos era tempo insuficiente, principalmente quando se usava um formato tradicional para o discurso. Uma palestra com introdução, corpo e conclusão não engrenava. Mas esse era o padrão de organização pregado por oradores desde a Antiguidade. Algo novo e diferente era necessário – teria que ser um método garantido para inspirar ação com um discurso de dois minutos.

Para atender a essa necessidade, os instrutores da organização Dale Carnegie

fizeram reuniões em Los Angeles, Chicago e Nova York. Professores universitários e executivos de grandes empresas também foram

consultados. Um novo estilo de oratória estava surgindo a partir desse grupo tão diverso; um a abordagem aprimorada que refletiria nossa era orientada à ação.

Essa é a Fórmula Mágica. Da mesma forma que outras ideias poderosas, ela é incrivelmente simples e abrange apenas três passos.

Primeiro, o orador deve contar uma experiência pessoal intensa e que seja relevante para a ação que você quer estimular nos seus espectadores.

Segundo, apela diretamente à plateia para que faça aquela única e bem definida ação.

Terceiro, descreva clara e convincentemente o benefício que os espectadores terão ao fazerem a ação que você deseja.

Ao usar a Fórmula Mágica você deve cuidar para que cada palavra seja funcional. Usada de forma correta, esta fórmula é bastante adequada ao nosso modo de vida contemporâneo. Ela elimina a enrolação e a auto-complacência. A atenção das plateias modernas dura muito pouco. As pessoas querem ação de você assim como você quer ação delas, e com a Fórmula Mágica você lhes dá ação desde a primeira palavra.

Baseada no suspense, a fórmula é ideal para palestras curtas. Os espectadores são cativados por sua história, mas não sabem qual o objetivo da sua apresentação até o fim dos dois ou três minutos. Nenhum orador que deseja conseguir doações, por exemplo, irá muito longe se comendar assim: "Senhoras e senhores, estou aqui para conseguir 10 reais de cada um de vocês". Mas, se você dramatizar a necessidade da contribuição com um incidente da sua própria vida, suas chances de conseguir apoio crescem imensamente.

A primeira parte da Fórmula Mágica – o incidente da sua própria vida –

ocupará a maioria do tempo. Ela deve ser uma descrição vívida de uma experiência que lhe ensinou uma lição. Ao se preparar para contar essa história, esteja ciente de que as pessoas aprendem lições basicamente de duas formas. A primeira é chamada Lei da Extensão, e se refere a uma série de incidentes semelhantes que levam a uma mudança no padrão de comportamento. A alternativa é a Lei do Efeito, pela qual um único evento é tão poderoso que provoca uma mudança de conduta.

Na parte da fórmula em que é citado o exemplo, você deve recriar um segmento da sua experiência de tal forma que ele tenha o mesmo efeito em sua plateia que teve originalmente em você. É necessário esclarecer, intensificar e dramatizar suas experiências para que elas sejam atraentes para seus espectadores.

Aprender a fazer isso não é uma questão de se adquirir novas habilidades. O

necessário é remover obstáculos e impedimentos. Com o orador profissional, seu objetivo deve ser falar com absoluta calma e naturalidade, com o se estivesse se

dirigindo a um amigo íntimo.

É frequente, durante as aulas da Dale Carnegie, que os professores interrompem os participantes no meio de um discurso para lembrá-los de falar com os seres humanos normalmente – não com o se tivessem incorporado um professor universitário ou um diplomata internacional. O próprio Dale Carnegie dizia:

“Com frequência voltei para casa cansado de tanto forçar meus alunos a falar com naturalidade. Acredite em mim, não é tão fácil quanto parece”.

Quando estiver contando uma história da sua vida, especialmente alguma importante, a única forma de parecer natural na frente de uma plateia é praticar, tanto sozinho como na frente de qualquer público que você conseguir. Durante a prática, se você se pegar falando afetadamente, faça uma pausa e pergunte-se qual é o problema. Lembre-se de que é importante nesse tipo de apresentação.

Use a técnica de se dirigir a outra pessoa, seja a alguém que você imagina ou a um espectador real. Escolha alguém, talvez uma pessoa do fundo – pode ser o espectador com aparência mais aborrecida que você achar –, e fale com esse indivíduo. Esqueça que há mais gente no salão. Então, apenas converse! Imagine que você está respondendo uma pergunta da pessoa que selecionou. Se ele ou ela levantasse e falasse com você, em sua resposta você seria mais informado, mais natural e direto. Assim, imagine que é exatamente isso que está acontecendo.

Você pode tentar externar isso fazendo perguntas em voz alta durante sua palestra. Experimente dizer algo com o: “o que eu achei que ia acontecer em seguida?” ou “por que eu fiz aquilo?” Então, responda às

suas per-guntas. Em bora possa parecer artificial, esse tipo de coisa pode ser feito com naturalidade. E irá ajudar a quebrar a monotonia do seu discurso, pois fará com que você pareça estar conversando direta e agradavelmente.

O objetivo da primeira parte da Fórmula Mágica é se colocar totalmente sob influência dos seus sentimentos. Quando isso acontecer, seu verdadeiro eu aparecerá. As barreiras serão removidas. A força da sua emoção irromperá através delas. Isso ecoa algo que tem os enfatizado ao longo destes capítulos: coloque seu coração nas suas apresentações.

Pense em Christopher Reeve. Quando ficou tetraplégico em um acidente de equitação, ele se tornou porta-voz das pessoas com a mesma limitação. Quando o Congresso dos EUA estudava destinar verbas para financiar pesquisas relacionadas a esse tipo de deficiência, Christopher Reeve compareceu ao Congresso para falar sobre seu acidente. Falando de sua cadeira de rodas, e apesar de sua paralisia enfraquecer-lo e dificultar a compreensão do que ele falava, sua mensagem foi poderosamente clara. Seu coração estava em suas palavras.

Seu coração estava em suas palavras. Esse é o segredo. Ponha o coração em suas palavras quando contar sua história. Você pode entediar as pessoas se falar de coisas ou ideias, mas é difícil não conseguir prender a atenção dos outros

quando se fala de algo próximo do coração. Todos os dias acontecem milhares de conversas entre vizinhos, em mesas de bares e restaurantes. Qual será o aspecto mais marcante da maioria dessas interações? Personalidades humanas. Histórias sobre seres humanos reais.

Uma aluna da Dale Carnegie esclareceu muito bem essa questão. Ela era uma administradora escolar que conversara com diversos grupos de estudantes nos Estados Unidos e no Canadá. “Eu rapidamente descobri que, para manter o interesse das crianças, eu tinha que contar histórias sobre pessoas”, contou ela.

“Assim que eu começava a generalizar e a falar de ideias abstratas, alguma garotinha logo começava a se mover exerçendo sua carteira. E um garoto fazia uma careta para o colega. E não demorava muito para outro menino jogar alguma coisa através da sala”.

Quando um grupo de executivos americanos em Paris se matriculou-se em um curso de oratória eficaz na Dale Carnegie, seu primeiro

exercício foi um a palestra de dois m inutos intitulada “Com o ter sucesso”. A m aioria deles com eçou louvando as várias virtudes que se aprende em casa. Eles pregaram , fizeram serm ão e entediaram seus ouvintes. O professor interrom peu a aula e disse: “Nós não querem os ouvir um serm ão. Ninguém gosta disso. Lem brem -se, vocês têm que ser apaixonados e concisos. Senão ninguém vai se im portar com o que estão dizendo. É sim ples assim . Lem brem -se, tam bém , que um a das coisas m ais interessantes do m undo é a autorrevelação honesta. Então, contem -nos de onde vieram e quem são vocês. Contem -nos seus sucessos e fracassos. As pessoas ouvirão com prazer. Lem brem -se disso e aj am de acordo. E a propósito: será m uito m ais fácil para vocês apresentarem esse m aterial m ais pessoal do que esses serm ões rebuscados”.

Houve um a época em que era suposto que a oratória lidasse com generalidades e as cham adas verdades universais. Esse tem po passou. A nova regra é lidar com fatos concretos que falam por si m esm os. Um orador antigo talvez falasse que nasceu de pais “pobres, m as honestos”. Um orador contem porâneo tam bém pode falar de pobreza, m as se a desonestidade fez parte da sua vida, bem , ele precisará ser im piedosam ente sincero a respeito.

Quando você se conectar com a prim eira parte da Fórm ula Mágica irá fazer m ais do que apenas contar um a história. Você a reviverá, e a plateia passará por essa experiência j unto com você. Sua fala engaj ará ativam ente seus ouvintes, em vez de ser passivam ente aceita. Dessa form a você os estará preparando para o próxim o passo da fórm ula.

Nós vim os que um a história contundente de aprendizado ou transform ação pessoal é o prim eiro estágio da Fórm ula Mágica. Após ouvir narrativa tão envolvente, seus espectadores estarão ansiosos para saber o que vem em seguida, e ficarão decepcionados se você não lhes disser. Então, no segundo passo você irá inform ar à sua plateia exatam ente qual ação quer que eles façam . Quando eu

digo ação, essa palavra foi cuidadosam ente escolhida. A ação solicitada tem que ser específica e direcionada. E precisa ser breve. Quando Christopher Reeve falou ao Congresso, ele não pediu aos deputados que m udassem de vida. Ele não lhes im plorou para fazer alterações no sistem a de saúde am ericano. Ele nem m esm o pediu um a reform ulação do tratam ento de lesões na m edula. Ele apenas falou de um a lei que aum entaria o financiam ento de pesquisas.

Essa é a chave para o segundo passo da fórm ula. Faça seu apelo o m

ais breve e palpável que puder. Ponha-se no lugar de alguém falando diante de um com itê, com o fez Christopher Reeve. Para obter o m áxim o efeito, não m encione a aprovação da lei. Enfatize algo m ais próxim o. Fale de “pegar a caneta e colocar a tinta no papel”. Nada de abstração. Nada de serm ão. Nada que um a criança não conseguisse entender per-feitam ente. Acim a de tudo, isso deve parecer algo fácil de fazer. Afaste os pensam entos dos seus ouvintes das im plicações do que você está pedindo. Direcione os pensam entos deles para a sim ples ação física. E

faça-o com força e convicção.

Um bom exemplo disso é a famosa declaração do astronauta Neil Armstrong quando caminhou na Lua pela primeira vez: “Esse é um pequeno passo para um homem em ..”. Sua ênfase foi na ação física cotidiana. Ele ancorou aquele momento em algo que todos podiam entender. Após fazer isso, o restante da declaração fluiu naturalmente. “Um salto gigantesco para a humanidade” teria parecido grandiloquente e pretensioso se ele não tivesse estabelecido a base mais comum .

Esta parte da fórmula não deve ocupar muito tempo. Lembrar-se, esse formulário foi elaborado para atender à necessidade de fazer um discurso em dois minutos. Você deve procurar minimizar o que está sendo pedido na fase dois. Isso pode ser medido tanto pelo tempo que demora com o pelo número de palavras que você fala. Menos é mais no segundo passo da Fórmula Mágica.

Agora é hora do terceiro e último passo. Pensar nesta fase com a imagem espelhada do segundo passo pode ajudar, porque agora, em vez de dizer aos espectadores o que espera que eles façam , você irá lhes dizer o que eles vão obter. Você irá lhes mostrar o grande benefício que eles receberão pela ação simples que você lhes pediu que em preendessem . Observe, por favor, que eu disse *benefício* – no singular, não no plural. Você não está apresentando um *infomercial* no qual prometerá aos espectadores um carro novo *mais* um máquina de lavar *mais* férias na Europa para dois. As pessoas não conseguem acreditar nisso em uma reunião profissional ou de negócios. Deixe claro, apenas, que quando a ação que você solicitou for realizada, um único e grande benefício será obtido pela plateia. Se a lei que Christopher Reeve apoiava fosse aprovada, os deputados teriam reconhecimento de terem feito algo extremamente positivo. Era só isso que deveria lhes ser dito. Eles seriam inteligentes o suficiente para entenderem que esse reconhecimento se traduziria em votos na próxima eleição.

Então, vam os resumir o uso correto da Fórmula Mágica. Essa é um a técnica para o orador estabelecer uma ligação com a plateia, e também m otivá-la, inspirá-la e fazê-la entrar em ação no momento tem o possível. Tenha as três partes da fórmula muito claras em sua cabeça: primeiro, a história pessoal que descreve um momento de mudança positiva na sua vida. Pode ser um momento de mudança que aconteceu ao longo do tempo, ou pode ser algo que aconteceu de repente, com o resultado de algum evento transformador. Você deve contar esse evento com paixão e energia. Idealmente, você deve reviver-lo, para que sua plateia possa viver essa experiência com você. Dos três momentos da fórmula, sua história pessoal deve ser o mais extensa, em termos de tempo. Ao final dela os espectadores devem estar energizados, engajados e ávidos para saber aonde você irá levá-los.

A parte dois da fórmula deve ocupar muito menos tempo do que sua história pessoal, mas com ela é bastante curta, deve ser igualmente contundente. É

nesse momento que você pede à plateia que faça um a única e palpável ação, e esse pedido deve fluir naturalmente a partir da história pessoal que eles acabaram de ouvir. Se você precisar de doações para preencher os filantrópicos, por exemplo, peça-lhes que façam um cheque, mas peça-lhes que o façam ali e naquele momento, e mantenha o foco na ação física. Deixe que eles próprios façam a relação entre essa ação e a sua história. Se você contou bem a história, é exatamente isso que eles farão. E se você não a contou com eficácia, tentar salvá-la nesse momento não irá funcionar. Mantenha a simpatia e a clareza. Com o momento número três possível de palavras, peça que em preencheram a ação que você deseja.

A terceira parte da fórmula não pode ser muito mais longa que a segunda, mas nessa hora você está ajudando a plateia a enxergar mais longe. O tempo para a terceira fase é curto, mas seu escopo é amplo. Nessa fase você irá contar para seus ouvintes sobre o benefício que eles terão ao fazer a ação que você lhes pediu que fizessem. Idealmente você deve mencionar apenas um benefício, mas ele deve ser amplo o suficiente para que as pessoas vejam por que ele é importante e valioso. Por exemplo, se na fase dois você pediu a um grupo de estudantes que se matriculassem em um curso de férias, na fase três você lhes dirá que esse curso pode fazer diferença na hora de conseguir um emprego.

Você não precisa dizer muito nada. Com poucas palavras você deixa claro qual é o grande benefício – que tem imensas aplicações em muitas situações.

Use essa técnica, pratique-a e você verá que ela é chamada de Fórmula Mágica por um a boa razão.

A Fórmula Mágica que você acabou de aprender é um a estrutura de apresentação que já serviu a milhares de participantes dos cursos da organização Dale Carnegie. Com um pouco de prática ela irá transformar você em um

orador refinado no menor tempo possível. Mas para optimizar a fórmula e as outras ferramentas que apresentam os, você não pode ignorar o ambiente prático e físico em que se dará a sua palestra, nem as coisas que precisa amadurecer para que sua fala seja um sucesso. Vamos concluir este capítulo com um estudo rápido sobre isso.

Logo cedo, na manhã da sua palestra, ou antes de dormir, na noite anterior, repasse sua apresentação mais uma vez. Use um espelho ou se mime na frente de um a plateia enquanto pratica.

Se possível, no dia da apresentação faça um a avaliação da sala que você usará. Procure problemas em potencial, com o pontos cegos ou ruídos de fora que possam incomodar. Muitas coisas podem ser arrumadas com alguma antecedência e um pedido educado aos organizadores. Se você for utilizar apoio visual, com o projetor e com computador, verifique se os equipamentos estão adequadamente preparados. Se você precisar de mais algum a coisa, requisite nesse momento. Se não for você quem irá operar os equipamentos na hora da palestra, determine quem o fará.

Muitas apresentações, se não sua maioria, utilizam computadores, e problemas técnicos não são incomuns, mesmo nos momentos mais inoportunos.

Seguem-se alguns problemas em potencial que devem ser examinados o quanto antes:

O sistema de som é compatível com sua apresentação? Fontes, monitores e cores são iguais?

O sistema de áudio da sala está funcionando bem? Não está alto demais?

Tenha um a cópia de segurança da sua apresentação em um *notebook* alternativo, que você deve levar separadamente daquele que planeja usar. Ou envie-a por e-mail para si mesmo ou com o documento anexo – você deve conseguir acessá-la do local da sua palestra.

Se o local é grande, esteja preparado para usar um microfone. Experimente-o antes de a plateia chegar. Verifique se os outros acessórios necessários estão prontos, com o, por exemplo, o quadro branco, canetas e arcadoras, apagador e apontador laser. No caso deste último, com o estão as baterias? Esses aparelhos consomem em bateria rapidamente. Ao escrever em *flip charts*, não use mais do que sete linhas de texto por página, nem mais de sete palavras por linha. Procure usar cores vivas e fortes. Crie gráficos e desenhos além de texto.

Não tenha medo de pedir – e insistir em – alguns minutos para si mesmo o antes da apresentação; o padrão é algo entre quinze e trinta minutos. Use esse tempo para conferir novamente seus acessórios e os textos de introdução e encerramento. Não se deixe distrair por membros da plateia que se aproximam para conversar.

Se possível, evite ficar atrás de mesa ou púlpito durante a apresentação. Fique

ao lado da tela de projeção ou do quadro branco e o mais próximo possível da plateia. Se você distribuir impressos, não leia a partir deles durante a palestra. O

público não saberá se lê junto ou se escuta você falar.

Fale com o público. Não faça parecer que você está conversando com os acessórios visuais, com o ou *flip chart* ou a projeção. Além disso, não fique entre os apoios visuais e a plateia. Fale alto e claro para que todos possam ouvi-lo. Essa movimentação cria uma proximidade física com a plateia. Idealmente, você deve estar preparado para usar um abordagem diferente na sua fala se a que você escolheu antes parece não funcionar. Você precisa confiar no seu material para que possa determinar o formato a ser usado de acordo com os interesses e as preocupações da plateia – e não por causa da estrutura da apresentação.

Tenha em mente o horário do dia e quanto tempo você tem para falar. O

horário pode afetar a plateia. A maioria dos oradores percebe que a palestra dura cerca de 25 por cento mais do que o tempo da prática. O uso de apoios visuais também aumenta a duração. Lembrar-se que é melhor ter um pouco antes do que exceder o tempo.

No próximo capítulo vamos discutir com o lidar com perguntas e respostas, mas você sempre deve escutar atentamente os comentários.

entários da plateia. Mesm o que discorde, tente elaborar pensam entos a partir das ideias dos espectadores em vez de contradizê-los. Finalmente, assim com o deve chegar ao local da apresentação antes da plateia, você tam -bém deve ser o últim o a sair.

Um a palestra bem -sucedida depende de bom planej am ento e boa execuçāo.

No próxim o capítulo vam os estudar com o, m esm o que tudo dē certo, você pode ser pressionado durante sua palestra, às vezes tendo que enfrentar desacordo e conflitos com os espectadores. Um teste fundamental para um orador é sua capacidade de lidar com esses m om entos m antendo equilíbrio e paciência.

ESTUDO DE CASO: Franklin Delano Roosevelt

Fragm ento da prim eira conversa ao pé da lareira de Franklin D. Roosevelt: Eu quero conversar por alguns m inutos com o povo dos Estados Unidos sobre bancos – com os poucos que com preendem a m ecânica do sistem a financeiro e tam bém , especialm ente, com a im ensa m aioria que usa o banco para fazer depósitos e sacar dinheiro. Eu quero lhes dizer o que foi feito nos últim os dias, por que foi feito e quais serão os próxim os passos. Eu reconheço que m uitas declarações feitas pelas assem bleias legislativas

estaduais, por Washington, as leis, as portarias do Tesouro etc., form uladas em sua m aior parte em term os j urídicos e financeiros, precisam ser explicadas para o conhecim ento do cidadão com um . Eu devo essa explicaçāo, em especial, devido à força m oral e à boa disposição com que todo m undo aceitou as inconveniências e as dificuldades causadas pelo feriado bancário. Eu sei que quando você com preender pelo que tem os passado, aqui em Washington, poderei continuar contando com sua cooperação integral assim com o contei com sua sim patia e aj uda na sem ana passada.

Prim eiro, deixe-m e esclarecer um fato sim ples; quando você deposita seu dinheiro no banco, o banco não põe o dinheiro em um cofre. Ele investe seu dinheiro em m uitos tipos diferentes de papéis, títulos, hipotecas e m uitos outros tipos de em préstimos. Em outras palavras, o banco põe o seu dinheiro para trabalhar e assim m anter rodando as engrenagens da indústria e da agricultura.

Um a parte relativam ente pequena do dinheiro que você deixa no banco é m antido na forma de dinheiro – um a quantia que, em tem pos norm ais, é suficiente para cobrir as necessidades de dinheiro vivo

dos cidadãos. Em outras palavras, o total do dinheiro em circulação no país é um a pequena fração do total de depósitos em todos os bancos.

O que aconteceu, então, durante os últimos dias de fevereiro e primeiros dias de março? Devido à perda de confiança por parte do público houve uma corrida geral de grande parte da população aos bancos para sacar seus depósitos na forma de dinheiro ou ouro. Foi tanta gente que nem o banco mais sólido conseguia dinheiro em espécie para atender à demanda. A razão para isso foi que, no calor do momento, era impossível vender ativos perfeitamente seguros dos bancos e convertê-los em dinheiro vivo, a não ser por preços muito abaixo de seu real valor, devido à urgência.

Na tarde de 3 de março praticamente não havia um banco aberto no país. Portarias fechando-os total ou parcialmente foram emitidas pelos governadores de quase todos os estados.

Foi então que promulguei um decreto determinando o feriado bancário nacional, e esse foi o primeiro passo do governo para a reconstrução do nosso sistema econômico e financeiro.

Roosevelt foi eleito para seu primeiro mandato em uma época na qual os Estados Unidos estavam nas profundezas de uma depressão horrível. Treze milhões de pessoas desempregadas, com a grande maioria dos bancos fechados.

Roosevelt precisava encontrar um jeito eficaz de se conectar com o país, para encorajar e animar seu povo.

Em 12 de março de 1933 o presidente Roosevelt pronunciou sua primeira conversa ao pé da lareira, um discurso radiofônico no qual explicou ao povo como o país iria se recuperar da crise financeira em andamento. Essa foi a primeira de 31 conversas ao pé da lareira que Roosevelt faria. Sua voz mal antinha-se sem preencher e reforçante enquanto ele discutia uma ampla variedade de questões e encorajava o povo americano a lhe contar seus problemas.

Roosevelt sabia muito bem quem era seu público e tomava todo cuidado para que suas conversas fossem compreendidas por todos os norte-americanos. Ele usava linguagem básica, indo a ponto de verificar que a grande maioria das palavras que usava estivesse entre as mais comuns do vocabulário inglês.

O estilo que Roosevelt empregava era o de uma conversa, apoiando-se em histórias e anedotas para esclarecer as questões com plicadas que o país enfrentava. Ele frequentemente se referia aos ouvintes com

o “vocês” e “nós”, encorajando, assim, um sentido de intimidade entre o público e o presidente.

A Casa Branca foi inundada por cartas de todos os tipos de americanos que respondiam positivamente às conversas de Roosevelt ao pé da lareira. Muitos deles sentiam, quando escutavam o presidente no rádio, que era com o se estivessem conversando com ele pessoalmente em suas casas.

Através do rádio, com suas conversas cuidadosamente preparadas e apresentadas, Roosevelt estabeleceu uma ligação com o público que nenhum outro presidente conseguiu, antes ou depois.

Excerto da primeira conversa ao pé da lareira:

Nosso sistema financeiro estava em uma situação. Alguns dos nossos banqueiros se mostraram incompetentes ou desonestos na forma de administrar os recursos das pessoas. Eles usaram o dinheiro que as pessoas lhes confiaram para fazer especulações ou em préstimos ruins. Isso, é claro, não aconteceu na maioria dos bancos, mas aconteceu em um número de instituições suficiente para insinuar no povo uma sensação de insegurança que criou nas pessoas um estado mental no qual não é possível diferenciar os bons dos maus, fazendo parecer que os atos de um número relativamente pequeno de banqueiros antiéticos tinham contaminado todo o sistema. É função do governo endireitar essa situação o mais rapidamente possível – e esse trabalho está sendo feito.

Eu não prometo a vocês que todos os bancos serão reabertos ou que ninguém terá perdas individuais, mas não haverá perdas que possam ser evitadas; e haveria maiores e piores perdas se continuássemos sem tomar medidas firmes. Posso até mesmo prometer a salvação de pelo menos alguns dos bancos em pior situação. Vamos nos empenhar não apenas em reabrir os bancos sólidos, mas também em criar bancos sólidos através da reorganização. É maravilhoso, para mim, contar com a confiança de toda

a nação. Eu nunca conseguirei expressar totalmente minha gratidão às pessoas pelo apoio leal que me deram com sua aceitação da avaliação que ditou nosso curso, mesmo o que nem todas as nossas ações possam ter sido completamente prevididas.

Afinal, há um elemento no realinhamento do nosso sistema financeiro que é mais importante do que dinheiro e é mais importante do que ouro –

esse elemento é a confiança do povo. Confiança e coragem são a essência do sucesso na condução do nosso plano. Vocês precisam ter fé; vocês precisam não se deixar dominar por rumores ou boatos. Vamos nos unir para proibir o medo. Nós fornecemos as ferramentas para restaurar nosso sistema financeiro; cabe a vocês apoiá-lo e fazê-lo funcionar.

O problema é tanto meu quanto de vocês. Juntos não podem os falhar.

Aquele que tenta persuadir deve confiar não no argumento correto, mas na palavra correta. A força do som sempre foi maior do que a força da razão.

— JOSEPH CONRAD

Não se trata do quanto você está convencido do seu tópico; trata-se do quanto eles estão convencidos depois que você fala.

— TIM SALLADAY

Se você não consegue escrever sua mensagem em uma frase, não conseguirá dizer-la em uma hora.

— DIANNA BOOBER

11

Como lidar com perguntas e respostas

Seja sua apresentação longa ou curta, as partes mais importantes são o começo e o final. Mas o que, exatamente, define o final de uma palestra?

Sim plificando, seu discurso não acaba quando você termina o que tinha para dizer. Quando chegam a esse ponto, muitos oradores concedem tempo ao público para que este faça perguntas.

Frequentemente, esta é a parte mais memorável e influente da apresentação.

Um período de perguntas e respostas é, ao mesmo tempo, um desafio e uma oportunidade. Você tem a chance de esclarecer sua mensagem, reforçar os pontos principais e fazer aparecer eventuais resistências do público. O lado negativo é que algumas perguntas podem ser difíceis de responder, principalmente se você não estiver bem preparado. Também não é raro que um único espectador domine a discussão, ou pelo menos que tente dominá-la.

Algum as plateias são tímidas e apáticas. E outras são decididamente hostis.

A maioria dos períodos de perguntas e respostas segue um padrão bem definido. Geralmente a apresentação é seguida de aplausos. Então, você pode dizer: "Eu tenho X tempo para responder perguntas. Quem gostaria de fazer a primeira?" Uma expressão de expectativa no seu rosto dará a deixa para a plateia. Toda sessão de perguntas e respostas deve começar com você estabelecendo um limite de tempo. Às vezes, você pode querer ser bem específico, principalmente se a sua palestra se estendeu um pouco. Diga "cinco minutos" ou "dez minutos". O mais comum, porém, é deixar a duração em aberto. Apenas diga: "Nós temos alguns minutos para perguntas e respostas".

Mesmo que você disponha de muito tempo, não será uma boa ideia dizer: "Tenho duas horas para responder suas perguntas". Você e o público se arrependerão!

Transmitir com clareza quanto tempo será dedicado a essa sessão ajudará a manter as perguntas curtas e objetivas, e suas respostas também devem ser concisas. Eventualmente você pode gastar mais tempo com uma boa pergunta, que ajuda a esclarecer algo que você não conseguiu desenvolver durante a

palestra.

Nesse momento, sua capacidade de interagir individualmente com os espectadores será avaliada. Com o tempo nem sempre pode prever o que será perguntado, com o se preparar?

Um bom começo é aprimorar sua habilidade de escutar. Pode ser que você não saiba, mas escutar é um a habilidade – assim como o falar. Com muitos apresentadores não se dão conta disso, são muitos menos capazes de escutar os outros do que de falar. Mas você não pode responder bem uma pergunta se não a ouviu corretamente. Então, estude com cuidado os seguintes problemas relativos a escutar os outros. Estes são apenas alguns dos contratempos que podem surgir, mas lhe darão uma ideia dos cuidados que você precisará ter.

Nunca é um – interromper quem faz a pergunta. Às vezes, os apresentadores estão muito convencidos de sua própria sabedoria. Com o resultado, não são capazes de entender qual o nível de compreensão que seus espectadores têm da palestra. Assim, perdem a paciência e interrompem quem o público. Isso pode trazer sérios prejuízos à sua argumentação, mais até do que se você ouvisse toda a pergunta

e desse um a resposta fraca.

Existe apenas um a exceção para isso. Às vezes pode ser necessário intervir em um a pergunta vaga e desconexa. Trata-se da sua apresentação e seu tem po é lim itado. Mas é essencial que você intervenha com tato. Diga algo com o: “Então, você está perguntando se..”. Isso irá direcionar a pergunta e lhe dará condições de respondê-la. Lem bre-se que sua habilidade de interagir com a plateia estará sendo avaliada.

Não se trata apenas do que você diz, m as tam bém da form a com o lida com as interações.

Núm ero dois – não olhar para quem faz a pergunta. Contato visual é tão im portante nesse m om ento quanto foi durante a apresentação. Quando alguém falar, dê sua atenção integral à pergunta. Mostre respeito a quem pergunta olhando para ele e prestando atenção na pergunta. Um a coisa não funciona sem a outra. Quando tiver certeza de que o outro term inou, faça um a pausa para refletir. Não tenha pressa para com eçar a falar. Você pode se sentir tentado a fazer isso, principalm ente se a pergunta foi hostil. Mas não se apresse. Além de m ostrar educação, fazer um a pausa para pensar aj uda na sua credibilidade. A m ensagem passada assim é que você está levando a sério a pessoa enquanto reflete cuidadosam ente sobre sua pergunta.

Agora olhe para a pessoa que fez a pergunta e repita-a – não palavra por palavra; faça um a paráfrase. Isso é particularm ente im portante se a plateia é grande e alguém pode não ter ouvido a questão com clareza. Ao repetir a pergunta você tam bém garante que com preendeu o que lhe foi perguntado.

Quando você com eçar a responder a pergunta, interrom pa o contato visual com o questionador e dirij a-se à plateia com o um todo. Lem bre-se de que você

continua falando com o público e todos os presentes devem ouvir sua resposta – e não só quem lhe fez a pergunta. Fique em um a posição neutra e equidistante de toda a plateia. Evite a tentação de se aproximar da pessoa que fez a pergunta ou de falar diretam ente com ela. Visual m ente, isso fará com que o restante do público sinta-se excluído.

Núm ero três – apressar quem faz a pergunta, transm itindo-lhe a sensação de que está desperdiçando seu tem po. Qual a pressa? O público ouviu você durante um bom tem po. Agora é sua vez de escu-

tar um pouco. Não se acostum e tanto a falar que não sej a capaz de escutar. E quando for responder, procure ser conciso e obj etivo. Não faça outra apresentação. A plateia ficará entediada ou até ressentida se você dem orar dem ais para responder um a pergunta em particular.

Além disso, é possível que a única pessoa interessada na resposta seja a quem fez a pergunta.

Problem a núm ero quatro – não responder a pergunta. Verem os m ais adiante neste capítulo que você pode dar sua m ensagem independentemente do que lhe foi perguntado. Mas isso tem que ser feito com elegância. Você não pode sim plesmente ignorar um a pergunta e reprimir sua fala.

O problem a núm ero cinco é tristem ente com um . O indagador lhe conta um incidente ou um a anedota, que você ignora e tenta superar com um a história sua.

Geralmente isso com eça com as palavras: “isso m e lem bra...”. ou “deixe-m e contar sobre...”. Se você se ouvir dizendo essas palavras durante um a sessão de perguntas e respostas, com ponha-se im ediatamente, pois está indo na direção errada.

Núm ero seis – perguntas digressivas, indutoras ou m aliciosas. Com intenção ou não, ouvintes podem lançar armadilhas com perguntas que podem lhe causar problem as se você não responder corretamente. Por exemplo, você pode se deparar com um a pergunta indutora. Esse tipo de pergunta é aquele que tenta, instiga ou empurra você na direção de um a resposta enquanto ignora outras possibilidades. As chamadas “perguntas fechadas” são assim . Um exemplo:

“Você acha que o CEO está com problem as?” Repare que a resposta afirmativa está implicita na própria pergunta. Um exemplo mais extremo seria: “Você acha que os problem as do CEO estão piores do que nunca?” Com questões desse tipo, a melhor escolha é sempre discordar e depois explicar. Dizer “sim ” com promete você com um a posição extrema, e tudo o m ais que disser soará irrelevante.

Não responda um a pergunta m aliciosa diretamente. Reflita sobre ela e procure desarmá-la antes de responder. Suponha que alguém pergunta: “O que vocês estão fazendo com todo o dinheiro que estão faturando com o aumento de preços?” Desarme a hostilidade dizendo: “Com preendo sua frustração com o aumento recente. Entendo que você está, na verdade, querendo saber o porquê desse

aumento de preços repentina”. Então responda essa pergunta em vez da mais aliciosa.

O conflito acontece apenas quando você se permite responder um a pergunta mais aliciosa. Se o indagador não se satisfizer com a resposta, sugira que você pode conversar com ele depois da palestra. Então, prosseguir para a próxima pergunta.

Quando comecam as perguntas, você se depara com muitas possibilidades. Às vezes, aproveitando a oportunidade de fazer uma pergunta, um espectador tentará fazer um com entusiasmo longo ou até mesmo esmagar um discurso com pleno. A pergunta vira um interrogatório. A pessoa não para de falar, chegando ao ponto em que você tem vontade de ir embora, pelo menos psicologicamente. Então, quando parece que você vai poder responder, a pessoa dispara outra pergunta.

Você precisa estar preparado para isso e saber como lidar com a situação.

Para seu próprio bem, e das outras pessoas na plateia, você precisa ser firme.

Você pode precisar interromper o outro e dizer: “Qual é sua pergunta?”

Normalmente isso é suficiente para apressar as coisas. Então é melhor responder com brevidade, ainda mais se o longo comentário foi feito com hostilidade. Ao dar uma resposta curta, você mantém o tempo gasto com aquela pessoa na medida do que ofereceu aos outros. Não se deixe arrastar para um longo debate.

Se você decidir responder à réplica, tudo bem, mas em seguida passe a palavra para outro. Não se explique nem se desculpe. Apenas passe a palavra. O

público com prenderá e provavelmente se sentirá agradecido.

Às vezes, a negatividade de uma pergunta pode provocar uma negatividade nas suas respostas. Uma questão típica é: “Que problema você teve recentemente?” Ela impõe a noção de que você sempre teve problemas, mas agora deve falar apenas dos mais recentes. A palavra *problema* pode induzi-lo a pensar negativamente.

A pergunta digressiva oferece outro tipo de tentação. Essa é uma pergunta que pode afastá-lo da sua verdadeira área de interesse. Ela pode lançá-lo em uma nova direção que parece interessante para

você, mas que não está alinhada com aquilo que a sua plateia deseja ouvir. Isso pode lhe custar o tempo de que dispõe e a atenção do público.

Você viu com as questões que tentam induzir sua resposta podem ser problemáticas. Mas questões não indutoras também têm seus problemas. Em vez de tentar fazer você falar demais ou dizer algo inadequado, algumas perguntas são tão vazias que você fica sem saber o que responder. Normalmente essas perguntas vêm de espectadores que ficam nervosos na hora de falar. A pergunta faz sentido para eles, mas apenas pela intensidade de perguntar em público. A questão é se é geralmente sim pressionante ou sim plista. Quando isso acontece, é boa ideia pedir mais detalhes. Pergunte algo com o: “o que, exatamente, você quer dizer com ...?” ou “você poderia explicar melhor...”. Uma das formas de mais eficazes de conseguir mais detalhes é sim pressionante repetindo a mesma pergunta. Você pode usar as mesmas palavras ou reformulará-la, talvez com mais ênfase na área para a qual deseja mais informações.

Às vezes, acontece de ninguém fazer perguntas. Isso normalmente significa que os espectadores não se sentem à vontade para perguntar. Ironicamente, é mais provável que isso aconteça quando sua apresentação é especialmente forte.

Seu trabalho, então, é motivar os ouvintes a participar. Você poderia dizer, por exemplo: “Normalmente eu pergunto se...”. Depois de responder a essa questão hipotética, você abre nova oportunidade: “Alguém tem outra dúvida?”

Não entre em pânico se houver alguns segundos de silêncio. Assim como o você, seus espectadores também querem romper esse silêncio. Mas se nenhum dúvida surgir, faça outra pergunta hipotética. Duas são suficientes. Se ninguém perguntar mais nada, agradeça à plateia pela atenção e repita o argumento final da sua palestra em uma frase. Desligue o microfone e saia do pódio. Você encerrou. Isso raramente será necessário, mas é bom estar preparado.

Normalmente há mais dúvidas do que tem tempo, principalmente depois que alguém engata a primeira pergunta.

Para lidar com esses problemas e outras armadilhas comuns que surgem durante as sessões de perguntas e respostas, você deve aprender a ouvir tanto quanto aprende a falar. E, conforme sua habilidade nesse aspecto melhorar, você aprenderá a reconhecer certos padrões nas perguntas dos ouvintes – o que facilitará o seu

trabalho.

Oradores experientes sabem com o se ater à m ensagem a despeito de qualquer distração. Essa é um a habilidade im portante para se desenvolver. Com o parte da sua preparação geral para a palestra, você deve ter um a pequena quantidade de frases básicas e ideias essenciais que realm ente deseja transm itir.

Elas devem fazer parte do discurso, m as é bom repeti-las durante as perguntas e respostas. Com a prática você conseguirá fazer isso elegantem ente não im portando o que o ouvinte tenha efetivam ente perguntado. Isso não é ser evasivo, m as sim aprovei-tar toda oportunidade para dizer o que você quer.

Não im porta o que você acha, não j ulgue as perguntas. Evite dizer “boa pergunta” ou “essa é um a ótim a questão”. Se a próxim a pessoa não ganhar um elogio, pode parecer que você desaprova sua dúvida, o que pode desestim ular os outros a participar. Se você quer elogiar o que as pessoas perguntam , apenas diga:

“Obrigado pela pergunta”. Faça com que todos se sintam bem sobre suas perguntas.

É sem pre um a boa ideia responder às perguntas com algum a inform ação nova e surpreendente, ou de um m odo que renove o discurso original. Em vez de dar a resposta que as pessoas esperam , m ude de rum o com algo fora do seu escopo habitual. Sej a ingênuo. Sej a espontâneo. Quebre as regras. Diga a verdade com o você a vê, m esm o que isso seja inesperado. Se a sua resposta provocar discordância, seja desconcertantem ente honesto. Você não prej udicará sua credibilidade desde que suas respostas pareçam ser bem pensadas.

Despej ar detalhes sobre os indagadores pode, às vezes, ser um a boa tática. O

m elhor nessa tática foi, provavelm ente, o ex-presidente americano Bill Clinton.

Ele sem pre brilhava durante as perguntas e respostas, e algum as dessas sessões foram televisionadas durante sua adm inistração. Seu dom ínio de inform ações detalhadas sem pre foi im pressionante, m esm o que o interlocutor não concordasse com o que ele dizia.

Se não se sentir à vontade para responder um a determ inada pergunta, você pode contrapor um a pergunta sua. Isso pode ser um a tentativa honesta de obter m ais inform ações ou um a tática para

ganhar mais tem po. Se o debate se tornar mais belicoso, você pode assumir uma postura mais agressiva, mas não antendo o controle. Conteste a pergunta feita. Sugira que outras perguntas são mais importantes ou deveriam ser feitas antes. Se você já julgar que é necessário, pode até contestar a legitimidade do indagador: “Você tem autoridade para perguntar isso?” E com plenitude fazendo um a pergunta, que você mesmo responderá em seguida. Essas são medidas extremas, mas com o orador de alto impacto você deve estar preparado para um a variedade de reações às suas ideias. Saber lidar com conflito mostra seu conhecimento e profissionalismo. Mas sempre mantenha o equilíbrio e nunca demonstre raiva. Mesmo que você fale algo que pareceria raivoso se fosse lido em um a página impresa, mantenha a voz e a serenidade sob controle. Seja sincero com o indagador se você já julgar que a questão não é relevante. Sua resposta pode ser: “Na verdade, essa pergunta não se encaixa no contexto da nossa discussão”. Esforce-se para não perder a calma com um a pessoa cujo objetivo é arranhar sua imagem. Com o alguém já disse:

“Quem sorri, vence”. Isso é absolutamente verdadeiro durante a seção de perguntas e respostas.

Sempre que abre espaço na sua apresentação para a plateia participar, você se arrisca a ouvir perguntas inesperadas. Então, prepare-se para o inesperado.

Planeje o máximo possível. Analise seu material e imagine as perguntas prováveis que a plateia fará. Prepare as perguntas que você mesmo faria. Não tenha medo de dizer: “Eu não sei”, e siga para a próxima questão. Você pode acrescentar que gostaria de entrar em contato com a pessoa depois para lhe dar a resposta.

A organização Dale Carnegie sempre foi honesta a respeito de certas características fundamentais da natureza humana. Nós estamos sempre tentando conquistar as pessoas para o nosso mundo de pensar. Isso é especialmente verdadeiro durante apresentações orais e mais ainda ao se responder perguntas.

O primeiro passo em uma sessão de perguntas e respostas deveria ser tentar compreender o que se passa na cabeça das pessoas e procurar uma posição de entendimento. As respostas fluem com facilidade quando você e o indagador estão de alguma forma em sintonia e você demonstra um interesse sincero no que a pessoa está tentando expressar. Esse interesse sincero provocará uma impressão mais duradoura do que qualquer tópico que você diga. Ainda assim, a

m aioria de nós está m ais interessada em prom over nossa própria opinião do que qualquer outra coisa. Você tem que superar essa tendência se deseja se tornar um orador de alto im pacto.

É sem pre difícil, para um orador, superar provocações de um espectador hostil. Quando se está em um a situação dessas, todo seu orgulho exige que você perm aneça consistente consigo m esm o. Depois você pode até se arrepender da postura que adotou, m as naquele m om ento você se m anterá irredutível. Em prim eiro lugar, procure não cair nessa arm adilha. Pense no que você está fazendo e dizendo em vez de apenas reagir ao que estão falando para você.

Um dos m aiores erros que você pode fazer com o profissional é perder sua com postura em um a situação de pressão, principalm ente se a sua palestra envolve questões im portantes. Mesm o que consiga m anter as aparências, você não quer que as pessoas pensem que você não tem a m ais absoluta confiança nas suas ideias, na sua capacidade de apresentá-las e em si m esm o. Com prática e experiência você aprenderá a lidar com situações em que surjam perguntas difíceis e até m esm o constrangedoras.

É interessante notar que um orador construtivo e confiante provoca confiança no indagador. Em oções e atitudes são envolventes. Se você está inseguro em seus argum entos e parece não acreditar em si m esm o, com o o indagador pode ser persuadido? Todos nós precisam os de certeza, e a autoconfiança é um a m anifestação externa dessa qualidade em si m esm o. Confiança, portanto, é a própria m ensagem . Um a pessoa que não tenha autoconfiança e tenta convencer os outros passa um a m ensagem confusa. Para que os ouvintes tenham confiança em sua decisão de concordar com você, todas as suas m ensagens – verbais e não verbais – precisam estar alinhadas.

Então, com o m ostrar a autoconfiança? Im pertinência e agressividade são, norm alm ente, sinais da falta de confiança e da necessidade de com pensar essa falta. Um a postura m ais eficaz é ser firm e e enérgico, m as tam bém capaz de aceitar o desafio de se m ostrar franco quando em dúvida sobre um a questão específica. Às vezes, “eu não sei” é a m elhor resposta, principalm ente quando é óbvio que não sabe.

Sem pre que responder um a pergunta, boa ou m á, term ine per-guntando se sua resposta foi suficiente. Isso serve de reconhecimento e agradecimento ao indagador, e deixa o restante da plateia à vontade para fazer novas perguntas. Ao m esm o tempo, você tem a oportunidade de responder m elhor à pergunta, caso não tenha

acertado o alvo com a prim eira resposta. Se o interlocutor disse que você não respondeu à pergunta, m as você acredita que sim , peça a ele que se explique m elhor ou sugira que depois vocês podem esm iuçar os detalhes.

Lem bre-se que m uitas apresentações públicas envolvem duas fases: a apresentação em si e a sessão de perguntas e respostas. Você pode ter sucesso nas duas apresentações usando as técnicas que discutim os.

No capítulo anterior nós discutim os algum as preocupações m otivadas pela incorporação de alta tecnologia em suas apresentações. Alguns desses problem as estão relacionados à sessão de perguntas e respostas. Por exem plo, se você proj etou *slides* ou im agens a partir de um com putador, selecione o item m ais representativo e deixe-o na tela enquanto responde as perguntas. Isso fará seus ouvintes terem em m ente sua inform ação principal, e tam bém pode aj udar o fluxo das perguntas.

Você deve proj etar essa im agem assim que term inar o corpo do seu discurso.

Evite desligar o proj etor ou o com putador porque terá que ligá-lo novam ente e esperar que reinicie. Deixar um a tela em branco ou vazia não é um a boa ideia.

Na m elhor das hipóteses é entediante; na pior, é um a distração.

Um a últim a dica. Alguns oradores experientes guardam a con-clusão da palestra para depois da sessão de perguntas e respostas. Isso lhes perm ite controlar com precisão quando term ina seu tem po diante da plateia. Em vez de todo m undo – inclusive você – ficar im aginando quando será a últim a pergunta, a plateia recebe seu encerramento quando você escolher. Para organizar isso, você pode dizer: “Antes de eu apresentar m inhas observações finais, alguém gostaria de fazer um a pergunta?” Então, depois que você dedicar o tem po desej ado a responder perguntas, volte para o púlpito e apresente a conclusão. Dessa form a você pode encerrar sua palestra de form a m ais positiva e proativa, em vez de finalizar com : “Bem , se ninguém tem m ais perguntas, é isso”.

Mas ainda não é isso. Nós tem os m ais um capítulo para estudar!

As coisas mais preciosas no discurso são as pausas.

— SIR RALPH RICHARDSON

Ser uma pessoa é ter uma história para contar.

— ISAK DINESEN

Fale com clareza, se for falar; entalhe cada palavra antes de deixá-la cair.

— OLIVER WENDELL HOLMES

12

Como concluir uma apresentação

Com o orador de alto im pacto, você precisa encerrar suas apresentações deixando algo especial para sua plateia. O im pacto do seu dis-curso com o um todo dependerá da sua capacidade de term iná-lo com sentido e entusiasm o. Para tanto você precisará fornecer inform ações que seus ouvintes possam usar para m elhorar sua vida. Com o você pode conseguir isso? As respostas estão aqui, neste capítulo 12.

O com eço e o final de um discurso são os elem entos m ais difíceis de organizar com elegância. Enquanto a abertura de um a apresentação deve criar um a prim eira im pressão positiva, a conclusão tem a m issão de deixar um a duradoura im pressão positiva. O início é im portante para estabelecer um a conexão com a plateia durante o tem po da apresentação, m as o final, espera-se, é algo de que o público lem brará para sem pre. Então por que tantos oradores apresentam um a conclusão tão insatisfatória? “Bem , isso é tudo o que eu tenho para dizer, então acho que term inam os”. Isso não é um a conclusão, sob qualquer ponto de vista. Seria m elhor sim plesm ente parar de falar e se sentar.

Um bom final de apresentação não acontece sozinho. Ele tem que ser cuidadosam ente planej ado. Mesm o os oradores m ais talentosos – hom ens e m ulheres cuj o dom ínio do idiom a é im pecável – sentem que é necessário escrever as palavras exatas de seu encerram ento. Eles não decoram essas palavras, m as as leem e estudam tanto que, quando a hora chega, falam com naturalidade e absoluta convicção.

Se você está com eçando, deve procurar seguir este m odelo. Você deve saber que palavras usar na sua conclusão e que efeito essas palavras terão. Então ensaie repetidas vezes de m em ória. Não tente usar exatam ente as m esm as palavras em cada repetição, m as ponha os m esm os pensam entos em quaisquer palavras que usar. É sem pre m elhor falar sua conclusão sem ler. Se você se sente m ais à vontade usando anotações, faça um a lista com as principais ideias da

apresentação que deseja reforçar. Manter os olhos na plateia, em vez de no

papel, é sempre bom, ainda mais quando sua conclusão convoca o público a entrar em ação.

Alguns oradores nunca chegam ao fim de suas palestras. Em algum lugar perto do meio eles começam a andar em círculos. Então param abruptamente ou se estendem demasiadamente. Mesmo em uma palestra curta, de três a cinco minutos, um orador pode abranger tantos assuntos que não encerram tanto os ouvintes sentados -se confusos a respeito de quais seriam os pontos principais.

Apresentadores inexperientes podem acreditar que seus tópicos estão absolutamente claros para os ouvintes porque estão bastante claros para eles próprios. O orador, contudo, trabalhou em cima dessas ideias por semanas ou meses e mesmo anos. Mas elas são novas para a plateia. Ao ouvi-las pela primeira vez, os ouvintes provavelmente irão lembrar de muitas coisas vagamente, com poucos detalhes.

Por essa razão, um dos piores erros que você pode cometer com o orador é falar demais. Não importa se a sua palestra foi brilhante e a plateia recebeu uma informação que mudou sua vida. Se você falou demais, o comentário do público será: "Aquele cara não parava de falar". Não deixe isso acontecer com você!

Diga o que tem a dizer e sente-se. Mas, antes de se sentar, dê ao público um encerramento bem planejado.

Com a última coisa que você disser será a maior parte bem lembrada, você precisa realmente se esforçar na criação e no ensaio do seu encerramento. Que a maior pressão final que você causar seja a duradoura. Pense em como o tornar sua conclusão memorável tanto no conteúdo quanto na apresentação. Você pode usar uma variedade das técnicas de oratória que aprendeu. Considere, por exemplo, combinar entonação, pausas e principalmente frases de efeito que provavelmente permitem encerar com a sua plateia depois do encerramento. Jack Welch, em seus primeiros dias como CEO da General Electric, deparou-se com a necessidade de fazer mudanças radicais nos negócios da empresa. Ele frequentemente tinha reuniões com um pedido aos pregados: "Mude antes que seja obrigado a mudar". A mensagem por trás dessa frase era evidente e logo ressoou por toda a empresa. Ela era o melhor e maior bem-sucedido resumo da filosofia administrativa de Welch.

Seu encerramento pode ser motivacional, desafiador, reflexivo ou engraçado

– mas é melhor que seja bom, porque vai ser melhor em orável. Um encerramento engraçado tem algumas vantagens. Se você deixar a plateia rindo e aplaudindo, uma impressão extremamente positiva de você é o que vai ficar. Qualquer outra coisa arrisca-se a receber um aplauso educado ou até mesmo o silêncio enquanto você se afasta do púlpito.

Ninguém deseja isso. Então, vamos ver como você pode aperfeiçoar a conclusão da sua fala. Com exceção fazendo algumas perguntas sobre a sua apresentação. Por exemplo, o discurso foi desenvolvido de forma a ser simples ou

complexa? Se ele foi curto e simples pode não ser necessário resumir o que foi dito. Mas se as ideias eram mais complexas, apresente um sumário na conclusão – da mesma forma que apresentou um mapa da jornada no início.

Relembre a plateia dos temas principais. Por exemplo, veja o sumário de uma palestra sobre turmas avançadas no Ensino Médio.

“Hoje eu tentei mostrar para vocês como as turmas avançadas devem ser amparadas e encorajadas ao máximo possível. Primeiro mostrei como essas turmas são uma característica distintiva de toda escola com alto desempenho.

Depois, mostrei como turmas avançadas contribuem diretamente para o sucesso na admissão em faculdades. Finalizando, comparei com as turmas avançadas estão ligadas a melhores avaliações em exames padronizados, e assim levam a um padrão melhor de educação em todo o país.”

Em alguns discursos isso talvez só é muito mecânico. Você pode parafrasear em vez de reafirmar exatamente os mesmos pontos, resumindo o conteúdo no menor número de palavras. Mas sem perder a atenção para um sumário ser eficaz, é necessário que a informação já esteja na cabeça dos ouvintes. Você não pode reconstruir o que não foi construído antes. A eficácia do seu encerramento é função do seu discurso como um todo. Os alicerces têm que estar firmados antes que a bandeira seja colocada no topo do edifício.

Às vezes uma palestra pode oferecer apenas uma grande ideia, uma que seja inspiradora em vez de informativa. Então, você precisará de

um a reapresentação sim ples, m as forte, do tem a central para garantir a com preensão pela plateia.

Mas você precisa fazer isso de form a realm ente m em orável.

Sej a proj etado para inspirar ou inform ar, um encerram ento bem - sucedido sem pre transm ite um a sensação de finalidade, controle e plenitude. Você pode certificar essa sensação de controle usando frases de transição que anunciam o fim da palestra. Você pode dizer: “Resum indo..”, “Ao concluir esta apresentação, eu..” ou “Deixem -m e reafir- m ar..”. A form a com o fará isso depende da sua experiência e confiança com o orador. No início é m elhor se ater às regras já testadas da oratória. Com o tem po você pode torcer as regras, até se tornar um dos m estres oradores capazes de fazer suas próprias regras.

Durante nosso estudo da Fórm ula Mágica de Dale Carnegie, no capítulo 10, vim os a im portância de se solicitar ao público um a ação dis-tinta e claram ente definida. Em bora a Fórm ula Mágica seja m ais adequada a apresentações curtas, é sem pre bom pedir apoio abertam ente, ou lem brar aos ouvintes da responsabilidade que eles têm em prom over o final que desej am . Sej a intenso e envolvente – e inclua um a sugestão das ideias e argum entos apresentados no seu discurso.

Leia esta conclusão de um discurso feito pelo presidente americano Harry Truman instando o Congresso a autorizar fundos de auxílio a outros países.

“Este é um cam inho sério que iniciam os. Eu não o recom endaria se a alternativa não fosse ainda m ais séria. Nós devem os investir na liberdade e na paz m undiais. As sem entes de regim es totalitários são cultivadas pela m iséria e pela necessidade. Elas se espalham e crescem no solo daninho da pobreza e do conflito. E atingem seu crescim ento m áxim o quando a esperança de um povo por um a vida m elhor m orre. Precisam os m anter essa esperança viva. Se falharm os em nossa liderança colocarem os em risco a paz m undial. E com certeza am eaçarem os o bem -estar desta nação. Eu confio que o Congresso irá encarar essas res-ponsabilidades com firm eza.”

Em um a linha sem elhante, orientada para a ação, Robert Kennedy falou as seguintes palavras durante sua cam panha para senador no estado de Nova York:

“Para nós, a responsabilidade é clara. Devem os rej eitar o conselho daqueles que desej am aprovar leis contra a violência ao m esm o tem

po em que se recusam a aj udar a elim inar os ratos da casa do povo. Devem os oferecer um a liderança que ouse falar antes de pesquisar a opinião volúvel da ira e da confusão popular. Um a liderança que prefira fatos a ilusões, ações a um afastamento carrancudo, sacrifício e esforço a indulgência e conforto.”

Se você usou um a citação no início da sua apresentação, pode am arrar com eco e fim do discurso com um a referência a essa citação. Suponha que você com ece com a citação: “A maior parte da ignorância vem da opção pela ignorância. Nós não sabem os por que não querem os saber”. Na sua conclusão você pode usar a mesma a ideia com um efeito diferente: “A cura para nossa ignorância é a nossa vontade de aprender”.

Qualquer ilustração de final de discurso deve ser inclusiva e conclusiva. Ela deve incluir o tema principal do discurso e ser conclusiva em tom e im pacto. Um orador usou a mesma a imagem tanto na abertura quanto no encerramento do seu discurso sobre as causas e os efeitos da pobreza.

A abertura:

“Você já se sentiu com o se fosse aquele garotinho holandês que usou o dedo para parar o vazamento do dique? Você espera e espera, mas a ajuda nunca vem. O vazamento piora e a água envolve você e o leva para longe. Enquanto luta contra a inundação, você percebe que a inundação está dentro de si. Você está se afogando e morrendo na sua própria vida. O fato é que até três quartos das pessoas no mundo serão levadas por essa inundação devastadora. E qual é o desastre? A pobreza mundial.”

E a conclusão:

“Vam os voltar para a minha ilustração do garotinho holandês. Ele foi sábio o bastante para fazer algo e pôs seu dedo no buraco, evitando a inundação. No caso da pobreza, cada um de nós tem que ser igual ao garoto e querer se envolver no controle dos efeitos catastróficos da pobreza.”

Ao longo dessa apresentação o orador discutiu longamente os efeitos da

pobreza em sua própria família. Além de amarrar a introdução à conclusão, o orador acrescentou um a provocação:

“Por que vocês deveriam se importar? Por que é importante? As

pessoas que serão ajudadas podem ser alguém que vocês conheçam . Pode até ser você.

Minha família não foi salva. Espero que nunca seja necessário, mas, talvez, algum dia a sua seja a.”

Quando você usa a conclusão para incitar os ouvintes a entrar em ação, é uma boa ideia dizer qual o seu objetivo. Uma aluna de faculdade concluiu seu discurso sobre mundo de voar propondo uma solução:

“Em bora ainda seja difícil, para mim, entrar em um avião, estou convencida de que vale a pena. Acredito que todos nós deveríamos assumir o risco necessário à superação de medos irracionais. Apenas desse modo nós poderemos fazer parte integralmente do mundo contemporâneo. Eu tenho uma passagem para ir a Miami amanhã pela manhã. Espero ver vocês lá.”

Todas essas estratégias podem ser eficazes desde que usadas de maneira controlada e organizada. Estará certo, por exemplo, de deixar tempo suficiente no seu discurso para uma conclusão sólida. Se o tempo está ficando escasso, não corte do final, já que, psologicamente, essa é a parte mais forte da sua fala.

Assim como você fez na introdução, aumente sua presença na conclusão com detalhes não verbais. Olhe para a plateia. Seja pessoal e energético. Planeje cuidadosamente uma conclusão sólida e certifique-se de não dar aos seus ouvintes uma sensação falsa de quando irá encerrar. Poucas coisas irritam mais um público do que pensar que o discurso acabou e ter que aguentar o orador continuar falando. Assim, não use expressões *para resumir* ou *a conclusão é que* em qualquer parte do discurso que não é verdadeira conclusão. Você perderá parte da plateia quando esta perceber que o discurso vai continuar e não acabar, com o pensou.

Seguem-se outras armadilhas de conclusão a serem evitadas: Não use *muito obrigado* com o substituto para uma frase contundente de encerramento. É

impossível imaginar Martin Luther King Jr., o presidente Kennedy ou mesmo Bill Gates terminando um discurso com *muito obrigado*. A ideia de Lincoln ou Theodore Roosevelt fazendo isso chega a ser ridículo. Pense em uma frase que resume a sua tese no menor número de palavras possível, algo que ficará na cabeça da plateia não apenas até as pessoas chegarem ao estacionamento, mas por um longo tempo.

po ainda. Encerre com essa frase. Seus ouvintes vão lhe agradecer por isso, portanto não se preocupe em agradecer-lhes.

Você não deve com eçar seu discurso com um pedido de desculpas, então tam bém não o term ine assim . “Acho que j á tagarelei dem ais”, “não sei se ficou claro, m as vou parar por aqui”, “espero não ter aborrecido vocês.” Centenas de frases desse tipo são usadas por oradores para finalizar seus discursos. Em bora possam parecer autodepreciativas, elas são, na verdade, um a form a de os

oradores dem onstrarrem hum ildade. Elas são, tam bém , um a tentativa de desarm ar algum a crítica por parte do público criticando- se prim eiro. Um bom orador tem m ais classe do que isso. E se você j á chegou até aqui neste livro, você está no cam inho para se tornar um bom orador.

Não faça um a conclusão desproporcionalm ente longa. Não intro-duza um a ideia com pletam ente nova neste m om ento. Isso poderia confundir a plateia e atrapalhar sua m ensagem original. Resum indo, m antenha-se no tem a. Nesse m om ento você está criando um a síntese e um final. Term ine seu discurso com estilo e estado de espírito con-gruentes com tudo o que você j á falou. Por exem plo, não é j usto com seus ouvintes se você os m anteve rindo durante todo o discurso para acertá-los com um a m ensagem om inosa no final.

Nós apresentam os vários princípios básicos para se encerrar um a apresentação com eficácia. Vam os analisar rapidam ente, agora, um a estrutura para colocar esses princípios em funcionam ento.

Sua conclusão com eça quando você sinaliza que vai resum ir o que disse até então. Isso norm alm ente é feito com um a frase com o “para resum ir, estes são os pontos principais a serem lem brados..”. Faça esse resum o o m ais conciso possível. A plateia quer ter certeza de que sabe o que você disse, m as ela tam bém quer chegar ao final em um tem po razoável.

Em seguida ao resum o, m uitos oradores gostam de m udar de tom para apelar aos nobres m otivos da plateia. Este é um bom m om ento para um a citação ou referência a um a pessoa adm irável e inspiradora. É m elhor, sem pre, invocar alguém cuj o nom e seja a conhecido da plateia. Ligue o indivíduo ao assunto em pauta. Frases com o “no m elhor interesse da nossa em presa...” ou “pelo bem da nossa pátria e do m undo...” são adequadas. Você pode tentar ser m ais original, m as tem po é um fator chave na criação de um encerramento eficaz. Você pode não ter m uito tem po para fazer experiências.

Contudo, se sentir que a plateia está m esm o do seu lado, você pode contar um a história breve e inspiradora em vez de apenas invocar um a figura m em orável.

Você deve, então, lançar um desafio à plateia. Pode ser um apelo à ação baseado na argum entação que fez em sua palestra. Você pode incluir, aqui, um a *razão* para se agir. O apelo à ação deve ser claro e específico. Sua plateia não pode ficar com nenhum a dúvida sobre o que você está lhe pedindo. A razão para agir deve ser baseada em algo que im porta para eles. Evite frases com o: “Eu gostaria que vocês...”. Em vez disso, por exem plo, se o seu tópico foi com o aum entar a produtividade no trabalho, deixe claro que seu apelo à ação representa um a form a eficaz de atingir esse obj etivo. Mostre aos espectadores que seu apelo à ação atende aos interesses deles.

Garanta que eles com preendam o que você quer deles e o que eles devem esperar de si m esm os. É difícil pensar em um m elhor exem plo disso do que a citação do presidente Kennedy que m encionam os em um capítulo anterior:

“Pergunte não o que seu país pode fazer por você; per-gunte o que você pode fazer por seu país”. Poucos de nós conseguem ser tão eloquentes, m as essa citação de Kennedy é um padrão pelo qual você pode se m edir. O obj etivo é passar a bola para os ouvintes de m odo con-vincente e enfático. Se você conseguir ser poético tam bém , tanto m elhor.

Enquanto faz esse apelo você tem um a excelente oportunidade de reforçá-lo com um com ponente visual ou de áudio. A prim eira opção seria, provavelmente, a proj eção de um *slide* com algo relacionado à apresentação. Poderia ser um a imagem m ostrando o projeto completo, um a fotografia m ostrando sua equipe ou o texto de um a citação de alguém adm irado pela plateia. Um a alternativa é distribuir um tipo de símbolo – um *pin* de lapela, por exem plo – para o público.

Isso pode ser um a distração, m as tam bém é um excelente brinde para que as pessoas se lem brem do que ouviram .

Finalmente, repita os benefícios m ais im portantes com o m enor número de palavras possível. “Verem os nossos obj etivos alcançados”, “a renda vai aumentar bastante”, “você vai alcançar seu verdadeiro potencial”. Tente fazer isso de forma inspiradora e pessoal. Mencione o nome de quem pode validar o benefício. “Com o Susan e Barry dem onstraram , atingir os obj etivos de vendas resulta

em rendim entos m aiores”. Não é necessário pensar dem ais. As necessidades m ais profundas das pessoas são relativam ente sim ples, e a principal delas é ser adm irado pelos outros. Quando você oferece esse benefício ao seu público, você lhe oferece algo que ele deseja profundamente, m esm o que não esteja com pletam ente ciente disso. E m ais: você está oferecendo algo que está ao alcance das pessoas. Esse é o m om ento de fazer essa oferta e colocá-las no cam inho certo. Quando você fizer isso, a conclusão da sua apresentação estará term inada.

Estam os chegando às páginas finais de *Como falar em público e encantar as pessoas*. Vam os rever rapidam ente os capítulos que com - põem o livro.

No capítulo 1 nós introduzim os conceitos fundamentais da oratória de alto im pacto, incluindo o conhecimento total do seu assunto, planejam ento diligente e m uito ensaio. Você tem que ir além de simples-m ente conhecer seu material; tem de *dominá-lo*.

O capítulo 2 destacou a im portância, prim eiro, de “conhece-te a ti m esm o”, e depois a capacidade de os oradores derrubarem as barreiras entre eles e seus ouvintes. “A comunicação bem -sucedida depende de o orador conseguir tornar sua fala parte dos ouvintes – e tam bém os ouvintes parte da sua fala”.

No capítulo 3 vim os com o o “m edo de palco” nem sem pre é o m edo de errar, m as o m edo de não ser perfeito. Quando essa expectativa não realista é superada, tam bém é superado o m edo de falar em público.

O capítulo 4 lidou com o poder do humor e com o até pessoas que não se

acham engraçadas podem usar esse valioso recurso oratório.

Hum or é sim plesmente a forma m ais fácil e eficaz de trazer a plateia para o seu lado, m as ele tam bém pode causar problemas se usado incorretamente. O

capítulo 4 m ostrou as diferenças entre o que tem graça e o que não tem , e por que todos os oradores deveriam entender que não existe nada m ais engraçado do que eles próprios.

O poder da autorreveleção foi o tópico do capítulo 5. Ao revelar histórias sobre si m esm o, principalm ente histórias íntimas, os oradores podem conquistar não apenas a atenção de um a plateia, m

as tam bém afeto e até m esm o am or.

O capítulo 6 lidou com os m eios para m otivar um a plateia a entrar em ação.

O que é necessário para que um ouvinte faça m ais do que apenas ouvir? Vim os que sinceridade por parte do orador é o verdadeiro ponto de partida. Ser totalm ente honesto com as pessoas é o m elhor presente que você pode lhes dar, m as tem os que dá-lo prim eiro para nós m esm os.

No capítulo 7 estudam os com o abrir um a apresentação de m aneira contundente e com o “ganhar o prim eiro m inuto”. Tam bém vim os que um m inuto é, na verdade, um intervalo de tem po exagerado para conceder a si m esm o.

Oradores causam um a im pressão indelével nos prim eiros dez segundos – e é m elhor que sej a um a boa im pressão.

Os capítulos 8 e 9 foram a respeito do poder da persuasão. O que faz um a pessoa deixar de lado suas dúvidas e inibições para entrar em ação baseada em um a ligação com outro ser hum ano? A resposta a isso define o que é a oratória.

Não é algo sim ples, m as está ao seu alcance se você se dedicar a entender esses capítulos.

O capítulo 10 apresentou um a das m ais originais e poderosas ideias de Dale Carnegie sobre desenvolvim ento pessoal. A técnica descrita nesse capítulo é sim plesm ente a m elhor form a de fazer um a plateia entrar em ação quando o tem po é curto. *Mágica* não é um a palavra para ser usada levianam ente, m as o que aprendem os nesse capítulo é, real-m ente, a Fórm ula Mágica para se ter sucesso na oratória.

Finalm ente, no capítulo 11 analisam os com o um a sessão de perguntas e respostas pode apresentar tanto desafios com o oportunidades para os oradores. O

segredo é m anter o equilíbrio, ser respeitoso e saber com o evitar as arm adilhas que até ouvintes bem -intencionados, às vezes, podem arm ar. Isso nos leva ao capítulo final, em que a im portantíssim a conclusão de um a palestra é o assunto.

Para encerrar, é im portante dizerm os algum as palavras sobre sucesso em term os gerais. Este resum o beneficiará não apenas sua carreira de orador, m as tam bém sua vida com o um todo.

Histórias de pessoas que conseguem alcançar o sucesso apesar de enfrentarem todo tipo de dificuldade nunca deixam de chamar nossa atenção.

Elas são inspiradoras, mas vão além disso se as estudarmos atentamente. O

garoto cujas pernas foram terrivelmente queimadas e que, disseram, teria sorte se voltasse a andar, torna-se um atleta campeão. A mulher cega e surda desde a infância torna-se uma das figuras mais inspiradoras do século. Nesta era de imigração sem precedentes, vieram os exemplos de pessoas que começaram na vida sem praticamente nada e que, em um período de tempo surpreendentemente curto, tornaram-se incrivelmente bem-sucedidas. E temos muitas histórias de homens e mulheres que morriam de medo de falar em público, mas tornaram-se mestres de estresse da oratória. A organização Dale Carnegie ajudou muitos deles a passar por essa dramática transformação.

O que torna especiais essas pessoas com grandes desvantagens como o não saber o idioma, não conhecer as pessoas certas, não ter nenhum dinheiro? O que motivava o garoto das pernas queimadas que se torna um corredor campeão? Ou Helen Keller, cega e surda, que se torna uma das figuras mais inspiradoras de nosso tempo? A resposta, se perfeitasamente compreendida, trará para você e para mim tudo que quiseremos. E é enganadoramente simples.

As pessoas que citei nestas páginas tinham algo que a pessoa média não possui. Elas tinham objetivos. Elas tinham um desejo ardente de alcançar o sucesso apesar de todos os obstáculos e todas as desvantagens. Elas sabiam exatamente o que queriam. Elas pensavam nisso todos os dias de sua vida. Era isso que as tirava da cama pela manhã; e essa era a última coisa em que pensavam antes de dormir. Elas conseguiam visualizar exatamente o que queriam fazer, e essa visão as fazia superar cada obstáculo.

Essa visão, esse sonho, esse objetivo invisível para todo mundo, exceto para a pessoa que o acalenta, é responsável, talvez, por todo grande avanço e toda conquista da humanidade. É o motivo subjacente para praticamente tudo que vem depois à nossa volta. Tudo de bom que foi realizado por homens e mulheres foi um sonho que se tornou realidade; um objetivo alcançado. Já foi dito, com razão, que, aquilo que a mente pode conceber e crer, ela pode realizar.

É o magnífico edifício onde antes havia um terreno vazio ou um a construção decadente. É a ponte sobre a baía. É o pouso na Lua. E é

aquela loja é de conveniência no mundo da metrópole. É a casa linda na rua arborizada e o jovem recebe seu diploma. É a posição alcançada no mundo dos negócios. É uma renda alcançada ou uma quantidade de dinheiro investida. O que a mente pode conceber e crer, ela pode realizar.

Earl Nightingale expressou isso mais concisamente do que qualquer um:

“Tornam-nos aquilo em que pensam os”. Quando estamos os possuídos por um objetivo em polgar, nós o alcançamos. Por isso já foi dito: “Escolha com cuidado, portanto, aquilo a que vai dedicar seu coração. Pois se você desejar com bastante intensidade, vai conseguir”.

Nos países desenvolvidos da América do Norte e da Europa, as pessoas têm

muita sorte. Elas *podem* ter praticamente tudo o que desejam. O problema é que elas não sabem o que querem. Oh, elas querem algumas coisinhas. Elas querem um carro novo; elas conseguem. Elas querem uma geladeira nova; elas conseguem. Elas querem uma casa nova; elas conseguem. O sistema nunca falha para essas pessoas, mas elas parecem não compreender que é um sistema.

E que se ele funciona para um a geladeira ou um carro novo, vai funcionar para qualquer coisa que elas quiserem muito.

Objetivos são a base de qualquer sucesso. Um a excelente definição de sucesso afirma: “Sucesso é a realização progressiva de um objetivo respeitável”.

Ou, em alguns casos, a busca de um “ideal” respeitável. Isso significa que qualquer um em busca da realização de um objetivo é bem-sucedido.

Então, o sucesso não está na realização de um objetivo, em bora seja isso que o mundo considere como o sucesso. Ele está na jornada em direção ao objetivo.

Nós somos bem-sucedidos desde que trabalhamos para algo que desejamos fazer acontecer na nossa vida. É nessa situação que surge o que há de melhor no ser humano. Foi o que Cervantes quis dizer quando escreveu: “A estrada é melhor que a hospedagem”. Somos os melhores quando estamos escalando, pensando, planejando, trabalhando; quando estamos na estrada rumo a algo que queremos fazer acontecer.

O jovem que se esforça para terminar seus estudos é tão bem-sucedido quanto qualquer outra pessoa. Da mesma forma, é bem-sucedido o indivíduo que trabalha para alcançar uma determinada posição dentro de sua empresa. O

orador que encara sua primeira plateia já é um grande sucesso. Se você tem um objetivo que considera respeitável, que o preenche de alegria quando pensa nele, vai conseguir alcançá-lo. Mas, conforme você se aproxima e vê que o objetivo logo será alcançado, com certeza a pensar na próxima etapa que estabelecerá. Acontece com frequência de um escritor a mesma ideia caminhando de termos seu livro ter uma ideia para o próximo. Então, ele com certeza a fazer anotações ou pensar em um título em bora ainda esteja terminando o trabalho atual. É assim que deve ser.

Estima-se que cerca de 5 por cento da população consiga um sucesso incomum. Para o restante, a média parece ser suficiente. A maioria parece estar à deriva, encarando as situações conforme surgem, e talvez esperando que, de vez em quando, as coisas melhorarem.

O grande escritor escocês Thomas Carlyle gostava de comparar seres humanos com barcos. Se adotarmos essa metáfora, a maioria de homens e mulheres são em barcações sem leme e, sujeitas a cada mudança de vento e correnteza. Ficam largadas à deriva, e em bora especialmente ingenuamente que um dia chegarão a algum porto movimentado e rico, para cada entrada estreita de porto existem mil quilômetros de costa rochosa. Suas chances de bolar até um porto são de um a em mil. Suas vidas são como uma loteria. De vez em quando

alguém ganha, mas as probabilidades contra elas são muito grandes.

Mas os cinco por cento de pessoas que se deram ao trabalho de assumir o lugar de timoneiro da sua vida, que se decidiram a buscar um objetivo respeitável e se comprometeram integralmente a alcançá-lo, navegam com destino certo pelos profundos oceanos da vida, alcançando porto após porto e realizando milagres em alguns poucos anos do que o restante realizará em toda a vida.

Se você visitar um navio no porto e perguntar ao capitão qual seu próximo destino, ele saberá dizer-lhe em uma única frase. E em bora o capitão não consiga ver o próximo porto, seu destino, por praticamente 99% da viagem, ele sabe que está lá. A não ser por uma catástrofe imprevisível e altamente improvável, ele chegará lá. Se alguém lhe perguntar qual o seu próximo destino, seu objetivo, você

saberia responder? Seu obj etivo está claro e conciso na sua cabeça? Você já o escreveu? Essa é uma boa ideia. Nós precisamos de lembrança e reforço.

Fazer um quadro com seu obj etivo e prendê-lo no espelho do banheiro é uma excelente ideia. Milhares de pessoas bem-sucedidas carregam seus objetivos escritos em um cartão dentro da carteira ou bolsa.

Quando perguntam às pessoas por que elas trabalham, as respostas normalmente são vagas. Elas dizem: "Ah, boa saúde ou felicidade ou muito dinheiro". Isso não é suficiente. Boa saúde deveria ser um objetivo universal.

Todos nós queremos isso e fazemos o melhor para conseguirla e mantê-la.

Felicidade é um subproduto de outra coisa. "Muito dinheiro" é algo muito vago.

Pode funcionar, mas é melhor escolher uma quantia determinada de dinheiro.

Quanto melhor e mais clara for a definição do nosso objetivo, mais real ele se torna para nós e, em breve, mais atingível.

O sucesso, em qualquer área, vem da *direção* para a qual você está se movendo. As crianças ficam mais felizes, no Natal, antes de abrir os presentes do que depois. Não importa o quanto foram aravilhosos quando abrirem os presentes, o Natal já passou. Elas vão se divertir com seus presentes, mas estarão ranzinhas e irritáveis após o Natal. Nós ficamos mais felizes a caminho do restaurante do que depois de jantar, de volta para casa. Ficamos mais felizes saindo de férias do que voltando delas. E ficamos mais felizes quando trabalhamos para atingir nossos objetivos do que depois que eles foram alcançados.

A vida não tem favoritos. Mesmo assim, você pode ter certeza de uma coisa: se a sua forma de pensar é circular e caótica, sua vida refletirá esse caos. Mas se o seu raciocínio é organizado e claro, se você tem um objetivo importante para alcançar, então irá alcançá-lo. Um objetivo de cada vez. Isso é importante. É aí que muitas pessoas, sem querer, erram. Elas não se concentram demais no suficiente em um objetivo para alcançá-lo antes de se colocarem em um novo caminho, e depois outro. Com o resultado, não conseguem nada. Nada a não ser confusão e desculpas.

Ao pensar cada manhã, cada noite e tantas vezes quanta puder durante o dia em seu objetivo de se tornar um orador talentoso, você estará se aproximando dele. Quando você se concentra em seus pensamentos sobre falar em público, é como se pegasse um rio tortuoso e turbulento e o colocasse dentro de um canal tranquilo e reto. Agora ele tem força, direção, velocidade e modernização.

Então, dedique-se ao seu objetivo de se tornar um grande orador. Insista nele.

Exija isso de si mesmo. Conecte-se a esse objetivo todas as manhãs e noites e tantas vezes durante o dia quantas puder. Ao fazê-lo você insinuará esse objetivo no seu subconsciente. Você se enxergará com o que já tivesse atingido seu objetivo.

Faça isso todos os dias, sem falha, e logo se tornará um hábito. Um hábito que conduzirá você de um sucesso a outro ao longo da sua vida. Pois esse é o segredo do sucesso, a chave que abrirá as portas para tudo que você desejar ser ou ter.

Agora que você chegou ao fim do livro, espero que concorde com a afirmação que fizemos no início: *Como falar em público e encantar as pessoas* é o livro mais completo, poderoso e prático já mais criado sobre a arte e a ciência de falar em público. Esperamos que você use este livro para alcançar todos os seus objetivos.

ESTUDO DE CASO: Discurso esportivo

Filmes sobre esportes sempre mostram discursos motivacionais, conversas animadoras com a intenção de inspirar. A lista de astros do cinema que apresentaram esses discursos é longa e distinta – Paul Newman em *Vale tudo*, Gene Hackman em *Momentos decisivos*, Denzel Washington em *Duelo de titãs*, Al Pacino em *Um domingo qualquer*, só para citar alguns. Esses são certamente grandes discursos, mas aqui estão alguns exemplos de profissionais reais do mundo dos esportes e suas palavras reais.

Knute Rockne

O lendário técnico de futebol americano Knute Rockne, da Notre Dame, ficou ainda mais famoso por seu inspirador discurso “Ganhem este pelo Gipp”.

Rockne sempre disse que George Gipp foi o melhor jogador de futebol que ele treinou.-aos 25 anos de idade Gipp contraiu uma doença fatal. Quando Rockne visitou Gipp em seu leito de morte, no

hospital, as últim as palavras do j ogador para Rockne foram :

“Quando chegar o m om ento, Rockne, que o tim e estiver na pior, quando as coisas não estiverem dando certo e os rapazes desanim arem , diga-lhes que

entrem com tudo que têm e apenas ganhem um a pelo Gipp. Não sei onde estarei, então. Mas eu vou saber o que aconteceu e vou ficar feliz”.

Rockne nunca se esqueceu das palavras finais do am igo, e oito anos depois seus j ogadores enfrentavam um j ogo duro contra seu arquirival, o Exército. A Notre Dam e estava tendo um ano ruim , tendo perdido dois dos seus prim eiros seis j ogos, e m uita gente com eçou a pensar que Rockne tinha perdido sua m agia.

Antes do j ogo Rockne reuniu os j ogadores ao seu redor, no vestiário, e esperou até que fizessem silêncio. Então ele fez um discurso m otivador que se tornaria um dos m ais fam osos discursos da história do futebol am ericano.

Rockne com eçou dizendo: “Um dia antes de m orrer, George Gipp m e pediu que, quando a situação parecesse desesperadora, eu pedisse a um tim e da Notre Dam e que entrasse em cam po e derrotasse o Exército por ele. Este é o dia e vocês são esse tim e”.

O técnico-assistente Ed Healey disse, m ais tarde: “Não havia um , naquele vestiário, que não estivesse chorando. Quando Rockne term inou de falar, houve um m om ento de silêncio. Então, de repente, aqueles j ogadores saíram correndo do vestiário e quase arrancaram as portas das dobradiças. Na verdade, algum as pessoas dizem que todo tim e – e foram m uitos – para o qual Rockne disse ‘vocês são esse tim e!’ reagiu exatam ente da m esm a form a!”

Lou G ehrig

Jogador de prim eira base do New York Yankees, Lou Gehrig foi um dos m aiores j ogadores de beisebol que j á existiram . Ele foi apelidado de Cavalo de Ferro devido ao seu notável recorde de disputar 2.130 j ogos consecutivos. Essa série chegou ao final quando, aos 36 anos de idade, Gehrig foi acom etido por um a doença estranha e incapacitante. Conhecida hoj e com o esclerose lateral am iotrófica (ELA), a enferm idade foi originalm ente cham ada de Doença de Lou Gehrig. Em 4 de j ulho de 1939, no Estádio Yankee, Gehrig foi hom enageado em um a cerim ônia em ocionante. Quando Gehrig se dirigiu à m ultidão, ele não cedeu à autopiedade. Pelo contrário, ele falou de

com o era um hom em de sorte.

“Meus fãs, nas últim as duas sem anas vocês leram sobre o azar que eu tive.

Mas hoje eu me considero o hom em com mais sorte da face da terra. Eu tenho frequentado os caminhos de joga há dezessete anos e sempre recebi bondade e encorajamento de vocês, fãs...

“Então, encerro afirmando que eu estou passando por um momento muito difícil, mas tenho muito por que viver!”

Vince Lombardi

O lendário técnico do time e de futebol americano Green Bay Packers, Vince Lombardi, apresentou esta preleção à sua equipe antes da final nacional de 1968.

Os Packers ganharam, e esse foi o último discurso que Lombardi fez para o time.

“Ganhar não é algo que acontece uma vez aqui e outra lá. É uma coisa que deve acontecer o tempo todo. Não se ganha de vez em quando. Você não faz as coisas da maneira certa só de vez em quando. Você tem que fazê-las corretamente sempre.”

A citação mais famosa atribuída a Vince Lombardi – “Ganhar não é tudo, é a única coisa que vale” – é algo que ele nunca disse. O discurso que você acabou de ler é, provavelmente, a base para essa famosa não citação. Ela se tornou tão conhecida que Vince Lombardi acabou desistindo de explicar que essas palavras não são suas.

Herb Brooks

Técnico de um time coleção desigual de jogadores universitários de hóquei que derrotaram os campeões favoritos russos e ganharam uma medalha de ouro olímpica, Herb Brooks fez este discurso para sua equipe antes do jogo:

“Grandes momentos nascem de grandes oportunidades. E é isso que vocês têm esta noite, rapazes. É isso que vocês conquistaram esta noite. Um jogo. Se nós jogarmos dez vezes contra eles, pode ser que eles ganhem nove. Mas não este jogo. Não esta noite. Esta noite vamos patinar com eles. Esta noite vamos ficar com eles. E vamos derrotá-los, porque nós podemos! Esta noite nós somos o maior time de hóquei do mundo.”

Tim Tebow

O arminho universitário Tim Tebow fez este discurso depois que seu time e, o Florida Gators, perdeu um a partida para o Mississippi:

“Para os fãs e todo mundo da Nação Gator, sinto muito... Vocês não verão outro jogador em todo o país jogar com o mesmo em penho que eu vou jogar o resto da tem porada. Vocês não verão ninguém mais estimular o restante do time e comigo eu vou fazer durante o resto da tem porada. Vocês não verão outro time jogar com o mesmo em penho que o nosso pelo resto da tem porada. Deus abençoe.”

Joe Buck

O amado locutor de beisebol Joe Buck lutava contra o câncer quando fez este discurso em uma de suas últimas aparições públicas. Ela aconteceu no dia em que o beisebol voltou a ser jogado após os ataques de 11 de setembro de 2001.

“Eu não sei quanto a vocês, mas, para mim, a pergunta já foi respondida.

Deveríam os estar aqui? Sim! Desde que esta nação foi fundada, com a ajuda de Deus, há mais de duzentos anos, nós temos sido o bastião da liberdade, a luz que está além do brilho do mundo livre... Nós não podemos esconder os, mas vamos acabar

com a luta. Se nos envolvermos, devemos estar decididos a proteger o que sabemos que é certo... Assim como nossos pais fizeram no passado, vamos vencer esta guerra indesejada, e nossos filhos desfrutarão do futuro que lhes dermos.”

Jim Valvano

Na primeira cerimônia dos prêmios ESPY, Jim Valvano, técnico de basquete da universidade da Carolina do Norte, que fora diagnosticado com câncer nos ossos, pronunciou este emocionante discurso:

“Três coisas que devem fazer todos os dias... Número um é rir. Você deve rir todo dia. Número dois é pensar. Você deve passar algum tempo pensando. E

número três é se deixar levar às lágrimas por suas emoções, seja a felicidade ou alegria. Mas pense bem. Se você rir, pensar e chorar, o dia está completo. É um grande dia. Faça isso sete dias por semana

e você terá conseguido algo especial. O câncer pode acabar com minhas habilidades físicas. Mas ele não pode tocar minha mente. Ele não pode tocar meu coração e não pode tocar minha alma. E essas três coisas vão continuar para sempre. Muito obrigado, e que Deus abençoe a todos”.

Fale baixo, fale devagar e não fale demais.

— JOHN WAYNE

Discursar de improviso deve ser praticado e cultivado.

— ABRAHAM LINCOLN

Eles podem se esquecer do que você disse, mas nunca se esquecerão de como fez se sentirem.

— CARL W. BUECHNER

Epílogo

É uma boa ideia ler este livro (ou qualquer livro) mais do que uma vez. Às vezes, devido à natureza humana, conceitos importantes não são notados na primeira leitura. Mas se você não tiver tempo para reler o livro inteiro, o resumo ou a seguir vai fazer com que se recorde dos principais pontos abrangidos por *Como falar em público e encantar as pessoas*.

Primeiro e mais importante: fale sobre tópicos a respeito dos quais você se sente apaixonadamente sincero. Se você acredita totalmente no que está dizendo, terá uma grande vantagem sobre a vasta maioria dos oradores. Se você acredita apenas em uma parte do que está dizendo, enfatize-a o máximo que puder enquanto discursa. Fale com convicção o máximo que puder. Se você for chamado a defender um princípio ou produto sobre o qual tem suas dúvidas, sua carreira, a longo prazo, será melhor servida se você puder evitar essa obrigação.

Isso pode formar um hábito, e o hábito da desonestidade é positivamente autodestrutivo.

Esforce-se para transmitir as emoções que você realmente sente, mesmo sejam lógico e bem organizado. Do contrário sua apresentação pode ser envolvente no momento, mas seu público esquecerá o que você disse enquanto caminha até o carro. Ele irá lembrar apenas de como você falou, o que não será tão hipnótico

sem o conteúdo. O material que você apresenta com o orador deve incluir os mesmos componentes de um texto escrito preparado para publicação. Sua palestra deve, logicamente, progredir de uma introdução sobre você e seu tema principal para o *corpo do discurso*, incluindo material de apoio que promova uma ligação forte entre você e o público, e chegar à conclusão que reafirma sua tese e pedirá que a plateia não se limite a escutar você, mas que entre em ação baseada no que ouviu.

Lembre-se que a oratória eficaz não depende apenas do que você diz.

Ninguém quer ficar vendo você sentado (ou de pé), com a cabeça abaixada, lendo um discurso pré-fabricado. Sua aparência e movimento são essenciais para seu sucesso ou fracasso. Linguagem corporal é importante. Parado, andando ou movendo-se com a gestualidade e as expressões faciais adequadas tem sido recursos eficazes de oratória desde os tempos do Imperador Romano.

Aprenda a usar recursos audiovisuais e objetos para aprimorar a apresentação –

se for necessário e adequado. Domine o uso de um *software* de apresentação

com o PowerPoint bem antes da sua palestra – mas não fique dependente dessas inovações técnicas em detrimento de suas habilidades fundamentais. Não torture seus ouvintes com o uso excessivo de animações, sons ou cores extravagantes – o que diminuiria você e seu tema a.

Não fique lendo suas anotações por muito tempo, mas sinta-se à vontade para consultar suas notas de vez em quando. Fale com clareza, nem muito alto nem muito baixo. Se você vai usar um microfone, teste-o e acostume-se com ele antes de a apresentação começar. Na verdade, teste tudo: projetores, com projetores com PowerPoint, equipamento de gravação e tudo o mais que possa causar surpresas desagradáveis durante a palestra. Mas não tenha dúvidas: se a sua carreira de orador durar algum tempo, surpresas desagradáveis vão ocorrer.

Se mesmo assim algum a coisa sair errado, mantenha a calma. Corrij o problema você mesmo ou deixe que a equipe de apoio cuide dele. Então, continue. Não é necessário pedir desculpas ou fazer piadas nervosas. Um verdadeiro sinal de profissionalismo é a capacidade de um orador lidar habilmente com um contratempo.

Você pode sentir vontade de se esconder em baixo da mesa, mas obrigue-se a manter a pose. Mais tarde você poderá olhar para trás e constatar que isso é “o pior que pode acontecer” – sabendo que, ainda assim, sobreviveu.

Mantenha contato visual sincero com a plateia. Faça isso com uma pessoa de cada vez, usando o método dos três segundos. Procure olhar diretamente nos olhos de um a pessoa da plateia durante três segundos. Depois, mova os olhos para outra pessoa. Dessa forma, você fará contato visual com diversas pessoas do público, ao mesmo tempo em que conseguirá passar os olhos pela plateia com o todo. Utilize o contato visual para fazer com que todos na plateia sintam -se envolvidos, individual e coletivamente.

Aprenda a usar o silêncio com a mesma eficácia que a palavra. Não tenha medo de fazer pausas durante sua apresentação. Dé um a quantidade de tempo razoável para si mesmo e para a plateia refletir. Não corra com a apresentação, o que deixaria a plateia e você mesmo sentindo-se fadigados sem fôlego e mentalmente desconectados.

Acrescente humor se necessário, mas com cuidado para não exagerar.

Mantenha a plateia interessada durante toda a apresentação. Lembre-se que um discurso interessante faz o tempo voar, mas um discurso entediante sem humor demora demais, mesmo que a duração seja a mesma em ambos os casos.

Se você vai distribuir impressos, faça-o no momento certo. Se os impressos relacionam -se diretamente ao conteúdo do discurso, informe a plateia de antemão que você lhes entregará um esquema da palestra. Ao fazê-lo você evita que os espectadores façam anotações durante a apresentação, o que pode desviar a atenção deles do conteúdo e da forma do seu discurso.

Saiba quando parar de falar, o que pode ser antes do que você gostaria.

Quando praticar seu discurso em casa, use um cronômetro para determinar não apenas o tempo total da fala, mas também o tempo requerido por cada uma das seções. Se uma delas estiver muito curta ou longa, ajuste conforme necessário.

Para finalizar sua apresentação, relembre os pontos principais da mesma forma que se faz em um texto escrito. Encerre a palestra com

um a observação interessante ou um a frase contundente. Deixe seus ouvintes com um a im pressão positiva e um a sensação de satisfação. Não exagere nas observações finais.

Agradeça à plateia e sente-se.

Se houver um a sessão de perguntas e respostas, preste m uita atenção às perguntas, responda-as e aj uste sua linguagem – se os ouvintes não se conectaram ao que você falou. Lem bre-se que com unicão é fundamental para um a apresentação de sucesso. Lem bre-se, tam bém , que o significado do que você fala é o significado que os ouvintes atribuírem .

Mesm o que você acredite que eles entenderam erroneamente seu discurso, a responsabilidade por isso é sua.

Não gaste tem po dem ais com um a única pergunta. Se você sentir que o tem po está acabando, prepare a plateia dizendo: “Vou responder m ais um a ou duas perguntas”. Depois que term inar, apenas agradeça novam ente à plateia. Acabou.

Você conseguiu.

E estej a sem pre preparado para o inesperado!

Também de Dale Carnegie

Com o fazer am igos e influenciar pessoas

Com o evitar preocupações e com eçar a viver

Com o desfrutar sua vida e seu trabalho

Com o falar em público e influenciar pessoas no mundo dos negócios Lincoln, esse desconhecido

Também de Dale Carnegie Training

As cinco habilidades essenciais do relacionamento

Liderança

Com o se tornar inesquecível

Com o fazer amigos e influenciar pessoas na era digital Com o fazer amigos e influenciar pessoas – para adolescentes (apresentado por Donna Dale Carnegie)

CONHEÇA A DALE CARNEGIE TRAINING NO BRASIL.

Acesse: www.dalecarnegie.com.br

1. Oratória de alto impacto

1 Apresentador do programa de entrevistas *Late Show*, da rede CBS (EUA), que também passa na TV por assinatura brasileira. (N. do T.) assim, oradores constantemente ignoram. Dale Carnegie acreditava que os oradores devem saber quarenta vezes mais sobre um tópico do que apresentam a sua plateia!

2. O que todo ouvinte realmente quer. O que todo orador precisa saber.

1 Unidade de medida de superfície. 1 acre americano = 0,404 hectare. (N. do T.) 9. O poder da persuasão, parte dois

1 O. J. Simpson, ex-jogador de futebol americano, foi julgado pelo assassinato da ex-mulher, Nicole Brown. A promotoria apresentou, com a prova, um par de luvas que o assassino teria usado. Mas as luvas não serviram em O. J. (N. do T.) disse que todas essas engrenagens e molas foram montadas por um a pessoa sem visão, você acreditaria em mim? Você acreditaria que um homem cego, trabalhando por tentativa e erro, pudesse montar um relógio? Você não questionaria minha inteligência se eu fizesse tal afirmação? É claro que questionaria. Mas olhe para as estrelas. Cada uma delas tem curso e movimento perfeitos ente acertados – a Terra e os planetas em redor do Sol, e todo esse grupo percorrendo milhares de quilômetros por dia. Cada estrela é outro sol com seu próprio grupo de mundos, navegando pelo espaço da mesma forma a que nosso sistema solar. E não há confusão, colisões ou outras perturbações. Tudo sossegado, eficiente e controlado. É mais fácil acreditar que isso tudo apenas aconteceu ou que alguém fez o universo assim?"



Document Outline

- Página de Título
- Direitos Autorais
- Sumário
- Introdução
- 1. Oratória de alto impacto
- 2. O que todo ouvinte realmente quer. O que todo orador precisa saber.
- 3. Superando o medo do palco: “Não ter medo de nada a não ser do próprio medo”
- 4. Usando humor com eficácia
- 5. Histórias e autorrevelação – como conquistar atenção e respeito
- 6. Motivando seus ouvintes a entrarem em ação
- 7. Ganhar no primeiro minuto: causando uma impressão positiva
- 8. O poder da persuasão, parte um
- 9. O poder da persuasão, parte dois
- 10. Criatividade e a fórmula mágica
- 11. Como lidar com perguntas e respostas
- 12. Como concluir uma apresentação
- Epílogo